

**FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA UNIVERSITAS  
KADIRI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN ANTAR  
PERGURUAN TINGGI SEJENIS DI KOTA KEDIRI**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai  
Derajat Magister Manajemen



**Oleh :**

**YUDIARTO PERDANA PUTRA**

**041143009**

**Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga**

**2014**

## Surat Pernyataan

### PERNYATAAN

Saya, (Yudiarto Perdana Putra, 041143009-MM), menyatakan bahwa :

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar – benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi – sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 21-1-2014

Yang membuat pernyataan

METERAI  
TEMPEL

879B1AAF703042264  
ENAM RIBU RUPIAH

6000

(Yudiarto Perdana Putra)

NIM. 041143009-MM

**FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA UNIVERSITAS  
KADIRI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN ANTAR  
PERGURUAN TINGGI SEJENIS DI KOTA KEDIRI**

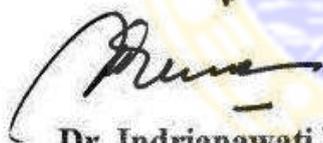
Diajukan oleh :

**YUDIARTO PERDANA PUTRA**

041143009-MM

Telah disetujui oleh

Pembimbing Utama



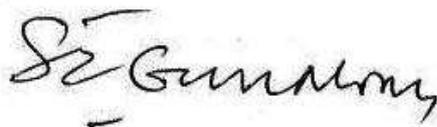
**Dr. Indrianawati Usman, SE., MS.**

Tanggal : 26 Februari 2014

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Pasca Sarjana Universitas Airlangga



**Sri Gunawan, DBA.**

NIP.19621221987011001

Tanggal : 26 Februari 2014

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa :

Nama : Yudiarto Perdana Putra

NIM : 041143009-MM

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul **Formulasi Strategi Bersaing Pada Universitas Kediri Dalam Menghadapi Persaingan Antar Perguruan Tinggi Sejenis Di Kota Kediri** sebagaimana disarankan oleh penguji pada tanggal 30 Januari 2014

Tim Penguji,

Ketua



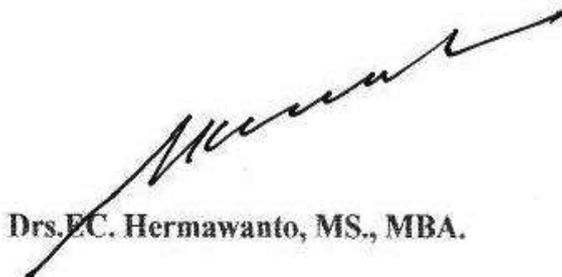
**Basuki, M.Com(Hons)., Ph.D, Ak., CMA**

Sekretaris



**Dr. Indrianawati Usman, SE, MSc.**

Anggota



**Drs. EC. Hermawanto, MS., MBA.**



**Badri Munir Sukoco, SE., MBA., PhD.**



LEMBAGA PENELITIAN, PENGEMBANGAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT

## UNIVERSITAS KADIRI

Alamat : Jl. Selomangleng No. 1 Telp. (0354) 771649 – 773032

Fax (0354) 773032 - KEDIRI

### SURAT KETERANGAN

No : 02/LP3M-D.1/I/2014

Yang bertanda tangan di bawah ini, atas nama Pimpinan Universitas Kadiri :

Nama : Drs. Budi Heryanto, MM.  
NIK : 1985 02 001  
Jabatan : Direktur LP3M Universitas Kadiri

Menyatakan bahwa :

Nama : Yudiarto Perdana Putra  
NIM : 041143009  
Fak / Jur : Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Airlangga

Telah melaksanakan penelitian di Universitas Kadiri dalam rangka penyelesaian penyusunan Tesis. Demikian surat keterangan ini, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Kediri, 2 Januari 2014



Drs. Budi Heryanto, MM  
NIK. 1985 02 001

Direktur LP3M Universitas Kadiri

## KATA PEGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Alloh SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Formulasi Strategi Bersaing Pada Universitas Kadiri Dalam Menghadapi Persaingan Antar Perguruan Tinggi Sejenis Di Kota Kediri”**.

Adapun tujuan dari penulisan Tesis ini adalah sebagai salah satu syarat kelulusan dan untuk mendapatkan gelar Magister Management pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.

Dalam penyelesaian Tesis ini, penulis telah mendapatkan bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Indrianawati Usman, SE., MS. selaku Dosen Pembimbing. Terima kasih atas kesabaran, bimbingan, dukungan, nasehat, dan waktu yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
2. Drs. Basuki, M.Com(Hons)., PhD,. Ak., CMA; Drs.Ec. Hermawanto, MS., MBA; dan Badri Munir Sukoco, SE., MBA., PhD. selaku dosen penguji. Terima kasih atas waktu dan semua saran yang diberikan untuk Tesis ini.
3. Sri Gunawan, DBA selaku Pimpinan Program Magister Management Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga

4. Segenap dosen dan staf Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga Surabaya yang telah berperan dalam pendidikan selama ini.
5. Ir. Djoko Rahardjo, MP. selaku Rektor Universitas Kediri, terima kasih atas ijin yang diberikan kepada penulis untuk menjadikan Universitas Kediri sebagai obyek penelitian.
6. Tika Rosianawati, terima kasih atas kesetiaan, dukungan dan kesabaran kepada penulis.
7. Keluarga tercinta, Bapak, Ibu, Papa, Mama, Bitul, PakDe, BuDe, Om, Tante, dan adik-adik sekalian. Terima kasih atas doa restu dan dukungannya.
8. Teman-teman angkatan 37 Sore. Sangat bangga bisa berjuang bersama dalam menuntut ilmu, dan berbagi cerita suka duka di dalam kelas.
9. Ibu Nurie Widartie, Pak Iponk, dan teman-teman Bukopin RCC Surabaya, terima kasih atas dukungannya.
10. Ruang Baca MM Community, tempat terbaik dalam “membuat” tugas.
11. Saudara-saudara di rumah kos, Bapak Suntoyo, MasYogi, MasBanny, MasFandi, BangJo, MasDedi, Haris, Helmi.

Penulis menyadari masih ada kesalahan dalam penyusunan Tesis ini. Penulis tetap mengharapkan kritik dan saran yang membangun dalam tulisan ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Amin.

Surabaya, 30 Januari 2014

Penulis,



## DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Pernyataan	ii
Halaman Persetujuan Tesis	iii
Halaman Pengesahan	iv
Surat Keterangan Penelitian	v
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiv
Abstrak	xv
Abstract	xv
<b>Bab I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan	8
<b>Bab II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu	11
2.2. Tinjauan Teoritis	13
2.2.1. Strategi	13
2.2.2. Manajemen Strategi	14
2.2.3. Strategi Keunggulan Bersaing	16
2.2.4. Strategi Generik	20
2.2.5. Evaluasi-Diri Perguruan Tinggi	23
2.2.5.1. Makna Dan Tujuan Evaluasi-Diri	23
2.2.5.2. Komponen Evaluasi-Diri	25
2.2.6. Analisis Lingkungan Eksternal	26
2.2.7. Analisis SWOT	28
2.2.8. <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM)	29
2.2.9. <i>Internal Factors Evaluation</i> (IFE)	31
2.2.10. <i>External Factors Evaluation</i> (EFE)	31
2.2.11. <i>Internal – External Matrix</i> (IE Matrix)	32
2.2.12. <i>SWOT Matrix</i>	35
2.2.13. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	37
2.3. Model Analisis	38
<b>Bab III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Metode Penelitian	39
3.2. Jenis dan Sumber Data	40

3.3.	Prosedur Pengumpulan Data	41
3.4.	Teknik Analisis	43
3.5.	Keterbatasan Penelitian	48
<b>Bab IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN</b>		
4.1.	Sejarah dan Perkembangan Universitas Kadiri	49
4.2.	Visi, Misi, dan Tujuan Universitas Kadiri	51
4.2.1.	Visi Universitas Kadiri	51
4.2.2.	Misi Universitas Kadiri	52
4.2.3.	Tujuan Universitas Kadiri	52
4.3.	Struktur Organisasi Universitas Kadiri	53
4.4.	Jumlah Dosen dan Mahasiswa Universitas Kadiri	55
4.5.	Rasio Dosen dan Mahasiswa Universitas Kadiri	56
4.6.	Keuangan Universitas Kadiri	59
4.7.	Sekolah Tinggi Di Kota Kediri	62
<b>Bab V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>		
5.1.	Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	66
5.2.	Analisis Deskripsi Jawaban dari Kuesioner Faktor Internal	70
5.2.1.	Analisis Kekuatan	71
5.2.2.	Analisis Kelemahan	73
5.3.	Analisis Deskripsi Jawaban dari Kuesioner Faktor Eksternal	74
5.3.1.	Analisis Peluang	76
5.3.2.	Analisis Hambatan	77
5.4.	<i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i>	78
5.5.	<i>Internal – External Matrix</i>	80
5.6.	<i>SWOT Matrix.</i>	81
5.7.	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).</i>	83
<b>Bab VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
6.1.	Simpulan	88
6.2.	Saran	89
6.3.	Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	90

## Daftar Kepustakaan

## Lampiran

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1. Jumlah Mahasiswa Tiap Universitas Tahun Ajaran 2011/2012	3
Tabel I.2. Jumlah Mahasiswa Universitas Kediri	4
Tabel II.1. Resiko Strategi Generik	23
Tabel II.2. <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM)	30
Tabel II.3. <i>Internal Factors Evaluation</i> (IFE) <i>Matrix</i>	31
Tabel II.4. <i>External Factors Evaluation</i> (EFE) <i>Matrix</i>	32
Tabel II.5. Matrix SWOT	36
Tabel II.6. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	37
Tabel III.1. Daftar Pertanyaan Wawancara	41
Tabel IV.1. Jumlah Dosen Pengajar Universitas Kediri Tahun 2008 – 2012	55
Tabel IV.2. Jumlah Mahasiswa Universitas Kediri Tahun 2008 – 2012	56
Tabel IV.3. Rasio Dosen dan Mahasiswa Tahun 2008 – 2012	57
Tabel IV.4. Rencana dan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Universitas Kediri 2010-2011	60
Tabel IV.5. Rencana dan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Universitas Kediri 2011-2012	61
Tabel V.1. Deskripsi Jawaban Faktor Internal Universitas Kediri	71
Tabel V.2. Deskripsi Jawaban Faktor Eksternal Universitas Kediri	75
Tabel V.3. <i>Competitive Profile Matrix</i> Universitas Kediri	79
Tabel V.4. SWOT Matrix	82
Tabel V.5. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> Universitas Kediri	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Bagan SWOT Analysis	29
Gambar II.2. <i>The Internal – External (IE) Matrix</i>	36
Gambar II.3. Model Analisis	38
Gambar IV.1. Logo Universitas Kediri	51
Gambar IV.2. Struktur Organisasi Universitas Kediri	54
Gambar V.1. <i>Internal-External Matrix</i> Universitas Kediri	80



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Rektor Universitas Kediri
- Lampiran 2 Hasil Wawancara dengan Pembantu Rektor 1 Universitas Kediri
- Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan Pembantu Rektor 2 Universitas Kediri
- Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Pembantu Rektor 3 Universitas Kediri
- Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Kepala Penjamin Mutu Universitas Kediri
- Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan Direktur LP3M Universitas Kediri
- Lampiran 7 Hasil Wawancara dengan KaBid Akademik Universitas Kediri
- Lampiran 8 Hasil Wawancara dengan Ketua BEM Universitas Kediri
- Lampiran 9 Berita Acara kegiatan *Focus Group Discussion*
- Lampiran 10 Foto aktifitas Wawancara dengan Manajemen Universitas Kediri

## ABSTRAK

Tingkat kepercayaan masyarakat Indonesia terhadap pendidikan tinggi semakin meningkat, sehingga perguruan tinggi berlomba untuk memanfaatkan peluang dalam mendapatkan calon mahasiswa. Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dan datangnya pesaing yang cukup kuat, maka institusi harus menganalisis kekuatan dan kelemahannya serta peluang dan ancaman yang dimiliki. Selain itu institusi juga harus mengetahui posisinya dalam suatu industri, dan menentukan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan tersebut.

Melalui analisis *Competitive Profile Matrix*, Universitas Kadiri menduduki peringkat ke 2 dari 6 Universitas yang ada di Kota Kediri. Persaingan dalam mendapatkan calon mahasiswa semakin kompetitif dengan hadirnya Universitas Brawijaya yang membuka kampus di Kota Kediri.

Penelitian ini menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Universitas Kadiri menggunakan *Internal Factor Evaluation* serta menganalisis peluang dan ancaman yang dimiliki Universitas Kadiri menggunakan *External Factor Evaluation*. Setelah itu analisis *Internal-External Matrix* menunjukkan bahwa Universitas Kadiri mendapat nilai (2,89 / 2,57) atau pada posisi kuadran V dengan strategi *Hold and Maintain*. Dari hasil *IE Matrix* didapat 2 strategi pilihan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dengan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix*, maka strategi yang dipilih adalah pengembangan produk dengan nilai yang lebih besar dari penetrasi pasar yaitu 6,55.

Pengembangan produk adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki produk yang ada saat ini. Hal ini diperlukan karena kelemahan dari Universitas Kadiri harus segera diperbaiki agar tidak tertinggal oleh pesaing.

Kata Kunci : *IFE, EFE, Internal Factor Matrix, TOWS Matrix, Competitive Profile Matrix, Quantitative Strategic Planning Matrix.*

## ABSTRACT

The increasing level of the Indonesians' public confidence to higher education has provided universities the opportunity of obtaining more prospective students. To withstand the increasingly competitive business environment and the emergence of strong competitors, an institution must analyze its strengths and weaknesses and also its opportunities and threats. Furthermore, the institution has to determine its position in the industry, and formulates an accurate strategy to face such competition.

This research was conducted at the University of Kadiri, in Kediri, East Java. From the Competitive Profile Matrix analysis, University of Kadiri ranked the second out of six universities located within the city of Kediri. The competition of acquiring prospective students has become more intensified with the opening of Brawijaya University campus in the city.

The strengths and weaknesses of the University of Kadiri were examined by the Internal Factor Evaluation, while its opportunities and threats were analyzed by the External Factor Evaluation. The Internal-External Matrix yielded the score 2.89/2.57 for the University of Kadiri, which places it in the fifth quadrant or the Hold and Maintain strategy; Hence, there are two viable options of strategy, which are the market penetration strategy and the products development strategy. By the Quantitative Analysis Strategic Planning Matrix, the most appropriate strategy is the products development strategy, whose value was greater than the market penetration's at 6.55.

Products development is a strategy which aims to increase sales by making improvements on the existing products. The adoption of this strategy is critical for the University of Kadiri in order to thrive on its increasingly competitive business environment.

Keywords :

*IFE, EFE, Internal Factor Matrix, TOWS Matrix, Competitive Profile Matrix, Quantitative Strategic Planning Matrix.*