

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KINERJA INSTITUSI DALAM RANGKA MENINGKATKAN DAYA SAING DI POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

Laras Afifah¹, Bambang Purwoko², Zulkifly³
Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila¹²³

larasafifah@gmail.com

Abstract

This research is about Analysis of Institutional Performance Development Strategy in the Framework of Increasing Competitiveness in Jakarta State Polytechnic. Jakarta State Polytechnic is one of 43 State Polytechnics under the Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia. This research is a qualitative research with a problem approach through descriptive analysis. The focus of this research is to analyze the strategies that will be applied for the development of institutional performance in order to improve competitiveness in the Jakarta State Polytechnic by referring to the selected strategies resulting from data collection conducted by researchers based on the results of the analysis in terms of internal and external factors of the organization, SWOT analysis, TOWS, EFE, IFE, VRIO analysis, and Competitive Profile Matrix in order to improve institutional competitiveness. After the research object is known its quadrant position, a business strategy for the development of the Jakarta State Polytechnic will be prepared in 2020-2024. After the chosen strategy is obtained, then Key Performance Indicators are developed.

Keywords: *Competitive Profile Matrix, Key Performance Indicators*

Abstrak

Penelitian ini mengenai Analisis Strategi Pengembangan Kinerja Institusi Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing di Politeknik Negeri Jakarta. Politeknik Negeri Jakarta merupakan salah satu dari 43 Politeknik Negeri yang berada di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan masalah melalui analisis deskriptif. Fokus dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi yang akan diterapkan untuk pengembangan kinerja institusi dalam rangka meningkatkan daya saing di Politeknik Negeri Jakarta dengan mengacu pada strategi terpilih yang dihasilkan dari pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti berdasarkan hasil analisis yang ditinjau dari faktor internal dan faktor eksternal organisasi, analisis SWOT, TOWS, EFE, IFE, analisis VRIO, dan *Competitive Profile Matrix* dalam rangka meningkatkan daya saing institusi. Setelah objek penelitian diketahui posisi kuadrannya maka akan disusun strategi bisnis untuk pengembangan Politeknik Negeri Jakarta tahun 2020-2024. Setelah strategi terpilih didapatkan kemudian disusun *Key Performance Indicators*.

Kata Kunci: *Competitive Profile Matrix, Key Performance Indicators*

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan di Indonesia memiliki peran yang sangat penting dalam rangka ikut mewujudkan pembangunan Negara Indonesia seutuhnya. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, persaingan di dunia pendidikan pun semakin ketat tidak terkecuali di tingkat Institusi Pendidikan Politeknik Negeri. Menurut UU. No. 17 Tahun 2012, Politeknik merupakan Peruguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi dan jika memenuhi syarat, politeknik dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Hingga saat ini jumlah Politeknik Negeri telah mencapai 43 Politeknik yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Salah satu tujuan didirikan pendidikan politeknik di Indonesia adalah untuk menghasilkan lulusan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh industri atau perusahaan (*link and match*), sehingga lulusan politeknik memiliki daya saing tinggi untuk mendapatkan pekerjaan. Pendidikan politeknik diselenggarakan dalam rangka memenuhi kebutuhan tenaga kerja profesional pada level supervisi di industri. Pendidikan politeknik adalah pendidikan tinggi vokasi yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan keahlian terapan untuk mengimbangi globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat dengan menyediakan tenaga ahli yang terampil dan profesional. Kebutuhan akan tenaga terampil dan profesional tersebut merupakan tugas bagi semua pihak khususnya bagi dunia pendidikan untuk memenuhinya. Oleh karena itu, setiap institusi pendidikan Politeknik Negeri diharapkan untuk berupaya meningkatkan kinerja institusi yang ada dalam rangka mewujudkan institusi yang memiliki daya saing tinggi tidak terkecuali Politeknik Negeri Jakarta.

Dalam visi yang ingin dicapai oleh Politeknik Negeri Jakarta yaitu untuk menjadi Politeknik unggul bertaraf internasional dan mendukung daya saing bangsa, apabila dilihat berdasarkan data Klasterisasi Perguruan Tinggi yang dikeluarkan oleh Kemenristekdikti tahun 2019, Politeknik Negeri Jakarta masih belum menjadi Politeknik Negeri yang unggul ditingkat nasional. Politeknik Negeri Jakarta berada di urutan ke tujuh dari total 43 Politeknik Negeri di Indonesia. Peringkat yang didapatkan Politeknik Negeri Jakarta pada tahun 2019 mengalami penurunan apabila dibandingkan dengan peringkat yang didapatkan pada tahun sebelumnya. Pada tahun 2018, Politeknik Negeri Jakarta menempati posisi ke lima dari total 43 Politeknik Negeri di Indonesia. Politeknik Negeri Jakarta yang berdiri sejak tahun 1982 hingga kini dan termasuk ke dalam Politeknik Negeri tertua di Indonesia seharusnya dapat memberikan peluang lebih besar bagi Politeknik Negeri Jakarta untuk menjadi Politeknik Negeri rujukan mengingat pertumbuhannya sudah berlangsung lama. Selain itu, apabila ditinjau dari segi lokasi, Politeknik Negeri Jakarta yang berdekatan dengan Pemerintah Pusat seharusnya dapat memberikan peluang lebih besar untuk menjadikan Politeknik Negeri Jakarta lebih unggul dari Politeknik Negeri yang ada di Indonesia karena kemudahan akses yang dimiliki dalam rangka untuk mengembangkan kinerja institusinya. Akan tetapi berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Kemenristekdikti pada tahun 2019, Politeknik Negeri Jakarta mengalami penurunan kinerja jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Oleh karena itu, apabila dilihat berdasarkan pencapaian yang didapatkan Politeknik Negeri Jakarta sampai dengan tahun 2019, tahapan pengembangan yang tercantum dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) Politeknik Negeri Jakarta 2010-2029 masih belum tercapai yaitu pada tahap pengembangan tahun 2010-2014, Politeknik Negeri Jakarta memiliki target untuk menjadi Politeknik rujukan di Indonesia dan pada tahun 2015-2019 Politeknik Negeri Jakarta memiliki target untuk menjadi kelas Asia Tenggara.

Penurunan yang dialami oleh Politeknik Negeri Jakarta disebabkan dengan banyaknya program studi yang dibuka oleh Politeknik Negeri Jakarta dengan total menjadi 36 program studi pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2019 dengan rincian yaitu terdapat 3 program studi di Politeknik Negeri Jakarta yang memiliki akreditasi C, 26 program studi dengan akreditasi B, 6 program studi dengan akreditasi A, dan 1 program studi belum terakreditasi. Apabila membandingkan beberapa data antara Politeknik Negeri Jakarta dengan Politeknik Negeri lain yaitu Politeknik Negeri Malang yang didirikan bersamaan, Politeknik Negeri Malang memiliki pertumbuhan kinerja yang cukup baik. Dalam kurun waktu 1 tahun, Politeknik Negeri Malang mengalami kenaikan peringkat dari peringkat ke empat pada tahun 2018 menjadi peringkat ke tiga pada tahun 2019. Hal ini berbanding terbalik dengan penurunan peringkat yang didapat oleh Politeknik Negeri Jakarta. Berikut adalah data perbandingan antara Politeknik Negeri Jakarta dan Politeknik Negeri Malang.

Tabel 1. Data Politeknik Negeri Jakarta dan Politeknik Negeri Malang

Keterangan	Politeknik Negeri Jakarta	Politeknik Negeri Malang
Akreditasi Institusi	B	A
Jumlah Dosen	385	580
Dosen S3	58	30
Guru Besar	1	-
Lektor Kepala	132	167
Mahasiswa Baru	2.682	3.946
Mahasiswa Terdaftar	7.585	13.451
Lulusan	2.265	3.019
Sistem Penganggaran	Satker	BLU
Jumlah Program Studi	36	23

Sumber: Statistik Pendidikan Tinggi Indonesia

Selain itu, dilihat berdasarkan jumlah pendaftar jalur Penelusuran Minat dan Kemampuan Politeknik Negeri (PMDK-PN) tahun 2018, Politeknik Negeri Malang mendapatkan jumlah pendaftar terbanyak jika dibandingkan dengan Politeknik Negeri lain yang ada di Indonesia dengan jumlah pendaftar sebanyak 28.435 orang.

Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah proses perencanaan strategi dalam rangka meningkatkan daya saing di Politeknik Negeri Jakarta?
2. Bagaimanakah strategi Politeknik Negeri Jakarta agar dapat unggul diantara Politeknik Negeri se-Indonesia?
3. Bagaimana strategi yang akan diterapkan untuk pengembangan kinerja institusi dalam rangka meningkatkan daya saing di Politeknik Negeri Jakarta?

LANDASAN TEORI

Indikator Perguruan Tinggi

Menurut Permadi (2007:5) Adapun mutu dalam bidang pendidikan untuk lebih rinci meliputi 4 macam yaitu:

1. Input pendidikan
2. Proses pendidikan
3. Output pendidikan yaitu pencapaian prestasi bidang akademik maupun non akademik.
4. Outcome Pendidikan yaitu apabila lulusan lembaga pendidikan cepat terserap di jenjang pendidikan yang lebih tinggi yang favorit, di dunia kerja, gaji yang wajar, dan semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas.

Berikut adalah Indikator Perguruan Tinggi yang dikeluarkan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia untuk penilaian Klasterisasi Perguruan Tinggi.

Indikator Klasterisasi Perguruan Tinggi Indonesia 2019

No	INPUT	PROSES	OUTPUT	OUTCOME
	15%	25%	25%	35%
1	% dosen berpendidikan S3	Akreditasi Institusi BAN-PT	Jumlah artikel ilmiah terindeks per dosen	Kinerja Inovasi
2	% dosen dalam jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar	Akreditasi program studi BAN-PT	Kinerja penelitian	% lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 (enam) bulan *)
3	Rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen	Pembelajaran Daring *)	Kinerja kemahasiswaan	Jumlah sitasi per dosen *)
4	Jumlah mahasiswa asing	Kerjasama perguruan tinggi	Jumlah program studi terakreditasi internasional	Jumlah patent per dosen *)
5	Jumlah dosen asing *)	Kelengkapan Laporan PDDIKTI *)		Kinerja pengabdian kepada masyarakat *)
6		Laporan Keuangan *)		

Sumber: Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi

Akreditasi internasional program studi adalah salah satu media strategis karena langsung menunjukkan kualitas outcome pendidikan. Berikut adalah indikator yang digunakan untuk mendapatkan akreditasi internasional program studi:

Indikator Akreditasi Internasional

Kriteria	Indikator
Substansi	Berbasis <i>outcome based education/evaluation</i>
	Badan akreditasi telah menunjukkan perhatian yang besar pada aspek <i>scholarship</i> (kewibawaan dan nilai keserjanaan)
	Badan akreditasi telah mengembangkan standar, syarat dan prosedur terhadap proses pendidikan dan pembelajaran secara komprehensif
Kelembagaan	Badan akreditasi telah menunjukkan rekam jejak keterterimaan yang luas oleh badan akreditasi lain (<i>inter-recognition</i>)
	Badan akreditasi menunjukkan <i>good governance</i> yang ditunjukkan dengan struktur organisasi yang independen dan menghindarkan <i>conflict of interest</i>
Reputasi dan Kematangan	Badan akreditasi telah menunjukkan kehadiran (<i>presence</i>) dan keterterimaan dalam lingkup global atau minimal regional

Badan akreditasi telah menunjukkan usia yang matang

Sumber: Penyusunan Roadmap Akreditasi Internasional, Direktorat Penjaminan Mutu,
Ditjen Belmawa Kemenristekdikti

Berikut adalah indikator penilaian QS Asia University Rankings:

1. Academic Reputation (30%)
2. Employer Reputation (20%)
3. Faculty/Student Ratio (10%)
4. International Research Network (10%)
5. Citations per paper (10%) and papers per faculty (5%)
6. Staff with a PhD (5%)
7. Proportion of international faculty (2.5%) and proportion of international students (2.5%)
8. Proportion of inbound exchange students (2.5%) and proportion of outbound exchange students (2.5%)

METODOLOGI PENELITIAN

Objek Penelitian

Adapun objek penelitian dalam penyusunan perencanaan strategis Politeknik Negeri Jakarta dalam rangka meningkatkan daya saing ini adalah melakukan beberapa hal berikut ini:

1. Penelaahan/analisis Visi, Misi dan Budaya Politeknik Negeri Jakarta.
2. Penelaahan/analisis Struktur Organisasi Politeknik Negeri Jakarta.
3. Penelaahan Kapabilitas Institusi baik secara Internal maupun Eksternal.
4. Penyusunan Tujuan dan Sasaran Strategi Politeknik Negeri Jakarta Periode 2020-2024.
5. Penyusunan *Grand Design Strategies* Politeknik Negeri Jakarta Periode 2020-2024.
6. Penyusunan Prioritas Strategi Institusi.

Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian Deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara satu dengan variabel yang lain. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *Focus Group Discussion* (FGD) untuk membandingkan antara teori, data dan hasil informasi dari narasumber.

Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data

Pada penelitian ini, untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam rangka menghasilkan data yang valid, peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan *Focus Group Discussion* (FGD). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif mencakup transkrip hasil wawancara/FGD, reduksi data, analisis, interpretasi data dan triangulasi. Dari hasil analisis data yang kemudian dapat ditarik kesimpulan.

Rancangan/Desain Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan dalam empat tahap yaitu sebagai berikut:

- A. Tahap Pra Lapangan

- B. Tahap Lapangan
- C. Tahap Analisis Data
- D. Tahap Pelaporan Hasil

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis VRIO

Analisis VRIO yang dilakukan oleh Politeknik Negeri Jakarta adalah untuk membuat sebuah kerangka kerja (*framework*) untuk menganalisis keanekaragaman sumber daya (*resource heterogeneity*) dan sumber daya imobilitas (*resource immobility*) dalam sebuah organisasi apakah sumber daya tersebut bermanfaat untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam organisasi. Kompetensi inti berasal dari sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki oleh Politeknik Negeri Jakarta. Sumberdaya tersebut terbagi menjadi yang *tangible* dan *intangibile*. Kompetensi inti berasal dari sumberdaya (*tangible* dan *intangibile*) dan kapabilitas yang dimiliki oleh Politeknik Negeri Jakarta. Berdasarkan hasil analisis di atas bahwa kompetensi inti yang dimiliki oleh Politeknik Negeri Jakarta adalah Sistem *recruitment* calon mahasiswa, Kerjasama antar perusahaan dan perguruan tinggi luar negeri, dan Kurikulum sesuai kebutuhan industri dan perkembangan jaman.

Analisis Eksternal dan Internal

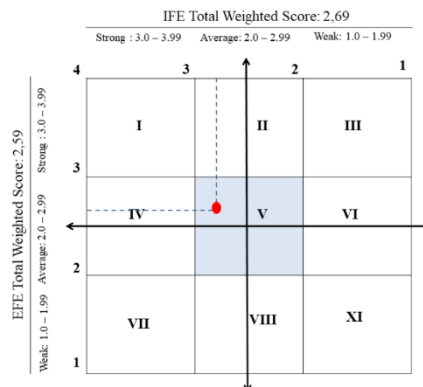
Menganalisis faktor-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi Politeknik Negeri Jakarta dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisis faktor internal Politeknik Negeri Jakarta dalam mewujudkan visinya.

Analisis Matrix I/E

Sesuai data yang diperoleh dari analisis Internal dan Eksternal Politeknik Negeri Jakarta yang terdiri dari tabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta memiliki skor dari masing-masing tabel. Dapat dilihat bahwa tabel IFE memiliki nilai 2,69 dan tabel EFE memiliki nilai 2,59.

Matriks IE terbagi atas 3 wilayah besar yang memiliki 3 implikasi strategi yang berbeda. Pertama, untuk divisi yang menempati wilayah I, II, dan IV yang merupakan wilayah *grow and build*. Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) merupakan strategi yang tepat untuk wilayah ini. Kedua, untuk divisi yang menempati wilayah II, V, dan VII dapat dicocokkan dengan strategi *Hold and Maintain*. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan 2 strategi umum untuk wilayah ini. Ketiga, rekomendasi umum yang terdapat pada divisi yang menempati wilayah VI, VIII, dan IX adalah *Harvest or Divest* dengan strategi penghematan dan pembuangan. Berikut adalah *Matrix I/E* dari hasil analisis faktor eksternal dan internal yang telah dilakukan pada Politeknik Negeri Jakarta:

Analisis I/E Politeknik Negeri Jakarta

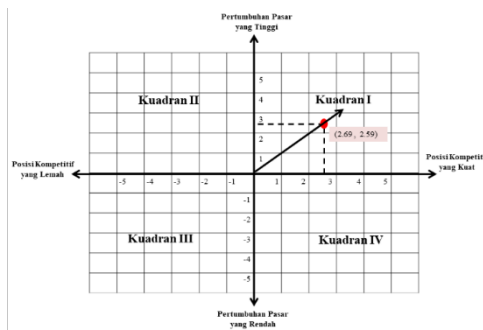


Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa Politeknik Negeri Jakarta berada pada wilayah V dengan dua strategi umumnya yaitu *market penetration* dan *product development*.

Analisis Matrix Grand Strategy

Analisis *Matrix Grand Strategy* merupakan analisis lanjutan dari hasil penilaian Matriks IFE dan EFE. Hasil analisis dalam bentuk *Matrix Grand Strategy* menunjukkan posisi Politeknik Negeri Jakarta berada di Kuadran I. Berikut terlampir gambar *Matrix Grand Strategy*.

Matrix Grand Strategy Politeknik Negeri Jakarta



Dapat dilihat berdasarkan gambar di atas bahwa posisi Politeknik Negeri Jakarta berada pada posisi kuadran I. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa Politeknik Negeri Jakarta berada pada situasi yang menguntungkan. Politeknik Negeri Jakarta memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan setiap peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*) dengan menggunakan strategi yang agresif untuk meningkatkan kinerja Politeknik Negeri Jakarta.

Beberapa strategi agresif yang dapat dilakukan oleh Politeknik Negeri Jakarta berdasarkan hasil analisis di atas adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Pasar
2. Penetrasi Pasar
3. Pengembangan Produk
4. Integrasi

Analisis SWOT/TOWS

Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi organisasi untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan dalam tubuh organisasi, dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi (Rangkuti, 2015). Analisis TOWS *Matrix* memastikan untuk dapat memperhitungkan dan memanfaatkan dengan baik setiap peluang di luar untuk peningkatan organisasi. Selain itu, untuk dapat mengetahui dan memanfaatkan potensi internal.

Persamaan dan perbedaan antara matriks TOWS dengan matriks SWOT adalah persamaan matriks TOWS dengan matriks SWOT yaitu keduanya mencoba memaksimalkan analisis faktor internal dan faktor eksternal. sedangkan perbedaannya adalah pada analisis SWOT didahulukan untuk menganalisis faktor internal seperti *strength* dan *weakness* kemudian faktor eksternal *opportunities* dan *threat* dan hasil analisis ini bersifat *present* atau keadaan sekarang, sedangkan pada analisis TOWS didahulukan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal seperti *treath* and *opportunity* kemudian faktor internal yaitu *weakness* and *strength*.

Selanjutnya hasil analisis tersebut akan dibuat ke dalam program kerja institusi dan dijadikan acuan kerja bagi setiap bagian untuk mencapai tujuan Politeknik Negeri Jakarta. Selain itu dari hasil analisis diatas, Politeknik Negeri Jakarta melakukan pengambilan keputusan langkah-langkah strategis untuk perbaikan berkelanjutan demi kemajuan institusi. Dari hasil analisis SWOT, Politeknik Negeri Jakarta juga memetakan analisis menggunakan Matriks TOWS untuk melihat strategi yang tepat dalam memadukan unsur-unsur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Analisis Competitive Profile Matrix

Matriks Profil Kompetitif adalah sebuah alat analisis untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis dibandingkan dengan perusahaan pesaing yang dituju. Peneliti juga melakukan studi perbandingan kompetitor (*Benchamrking*). Analisis persaingan merupakan sebuah usaha untuk mengidentifikasi ancaman, peluang, atau permasalahan strategis yang terjadi sebagai akibat dari perubahan persaingan potensial, serta kekuatan dan kelemahan pesaing. Analisis persaingan bersifat dinamis. Pesaing dideskripsikan dan dianalisis, pesaing di evaluasi, serta kemudian tindakan pesaing pun diprediksi secara tepat.

Dalam melakukan analisis pesaing, Politeknik Negeri Jakarta telah mengidentifikasi satu kompetitor dari total 43 Politeknik Negeri di Indonesia yang dipilih berdasarkan keputusan Manajemen untuk ditelaah dan dikaji yaitu Politeknik Negeri Malang dikarenakan pengembangan kinerja institusi yang cukup baik dan merupakan Politeknik Negeri pertama yang telah menerapkan sistem Badan Layanan Umum (BLU). Selain itu, pemilihan Politeknik Negeri Malang sebagai kompetitor Politeknik Negeri Jakarta dikarenakan apabila membandingkan beberapa data antara Politeknik Negeri Jakarta dengan Politeknik Negeri Malang yang didirikan bersamaan pada tahun 1982, Politeknik Negeri Malang memiliki pertumbuhan kinerja yang cukup baik. Dalam kurun waktu 1 tahun, Politeknik Negeri Malang mengalami kenaikan peringkat dari peringkat ke empat pada tahun 2018 menjadi peringkat ke tiga pada tahun 2019. Hal ini berbanding terbalik dengan penurunan peringkat yang didapat oleh Politeknik Negeri Jakarta. Berikut adalah data perbandingan antara Politeknik Negeri Jakarta dan Politeknik Negeri Malang.

Data Politeknik Negeri Jakarta dan Politeknik Negeri Malang

Keterangan	Politeknik Negeri Jakarta	Politeknik Negeri Malang
Akreditasi Institusi	B	A
Jumlah Dosen	385	580
Lektor Kepala	132	167
Mahasiswa Baru	2.682	3.946
Mahasiswa Terdaftar	7.585	13.451
Lulusan	2.265	3.019
Sistem Penganggaran	Satker	BLU
Luas Lahan	11,05 Hektar	13,8 Hektar
Jumlah Prototype R&D	0	5
Jumlah Prototype Industri	2	3
Jumlah Publikasi Internasional	8	78
Jumlah Mahasiswa Berwirausaha	33	103

Sumber: Statistik Pendidikan Tinggi Indonesia

Dapat disimpulkan bahwa Politeknik Negeri Malang masih lebih unggul di beberapa indikator dari Politeknik Negeri Jakarta. Selain itu, jumlah pendaftar jalur Penelusuran Minat dan Kemampuan Politeknik Negeri (PMDK-PN) tahun 2018, Politeknik Negeri Malang mendapatkan jumlah pendaftar terbanyak jika dibandingkan dengan Politeknik Negeri lain yang ada di Indonesia dengan jumlah pendaftar sebanyak 28.435 orang.

Matiks BCG

Berdasarkan dari analisis pangsa pasar relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar dari presentase lulusan Politeknik Negeri yang bekerja sesuai dengan bidangnya. Data tersebut didapatkan dari Laporan Kinerja Politeknik Negeri Jakarta dan Politeknik Negeri Malang. Berdasarkan data tersebut dapat disebutkan bahwa presentasi lulusan yang bekerja sesuai dengan bidangnya di Politeknik Negeri Jakarta pada tahun 2018 adalah sebesar 103,6% sedangkan pada Politeknik Negeri Malang adalah sebesar 78,87%.

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa pangsa pasar relatif Politeknik Negeri Jakarta sebesar $1,3 > 1$ yang artinya menunjukkan bahwa Politeknik Negeri Jakarta lebih besar dibandingkan Politeknik Negeri Malang karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu dan lebih besar dari nilai pesaingnya yaitu Politeknik Negeri Malang. Posisi Politeknik Negeri Jakarta dapat dikatakan berada pada posisi Bintang (*Stars*) yang dapat dikatakan bahwa produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat serta menghasilkan uang atau pendapatan yang besar. Ini berarti Politeknik Negeri Jakarta berada pada posisi yang dapat dikatakan menguntungkan atau produk yang dihasilkan merupakan produk yang bernilai di pasaran.

Tahapan Pemilihan Strategi

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dengan cara melakukan Analisis Eksternal dan Internal, *Matrix I/E*, *Matrix Grand Strategy*, VRIO, SWOT/TOWS, dan *Competitive Profile Matrix* untuk mengetahui strategi yang paling tepat untuk digunakan oleh Politeknik Negeri Jakarta, berikut disajikan tabel mengenai rangkuman hasil analisis yang telah dilakukan sebagai berikut:

Tahapan Pemilihan Strategi

No.	Alat Analisis	Hasil Analisis	Strategi
1.	Matriks Internal dan Eksternal (I/E)	Wilayah V	Strategi Hold & Maintain 1. <i>Market Penetration</i> 2. <i>Product Development</i>
2.	<i>Matrix Grand Strategy</i>	Kuadran I	Strategi Agresif: 1. Pengembangan Pasar 2. Penetrasi Pasar 3. Pengembangan Produk 4. Integrasi
3.	VRIO	Kompetensi Inti	Sistem <i>recruitment</i> calon mahasiswa, Kerjasama antar perusahaan dan perguruan tinggi luar negeri, dan Kurikulum sesuai kebutuhan industri dan perkembangan jaman.
4.	<i>Matrix SWOT/TOWS</i>	Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT	1. Strategi SO: Peningkatan akreditasi dan reputasi internasional; Pengembangan unit-unit ventura, jaringan kerjasama, dan pemberdayaan alumni. 2. Strategi WO: Penguatan <i>Center of Technology (CoT)</i> untuk pengembangan penelitian terapan dan inovasi teknologi; Pembangunan fasilitas, sarana dan prasarana 3. Strategi ST: Penguatan tata kelola dan pengusulan perubahan sistem penganggaran; Peningkatan mutu dan daya saing lulusan 4. Strategi WT: Melaksanakan <i>Digital Transformation</i> dalam proses pembelajaran dan pelayanan; Peningkatan jumlah dan kualitas SDM.
5.	<i>Competitive Profile Matrix</i>	<i>Benchmarking Competitive</i>	Strategi Competitive Advantage: 1. Optimalisasi fasilitas, sarana, dan prasarana 2. Peningkatan mutu penelitian dosen dan mahasiswa
6.	<i>Matriks BCG</i>	Bintang (<i>Stars</i>)	Pangsa pasar relative

Strategi Institusi

Berkaitan dengan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat beberapa strategi yang akan dijadikan rencana berkelanjutan untuk Politeknik Negeri Jakarta.

Enterprise Strategy

1. Penguatan Center of Technology (CoT) untuk pengembangan penelitian terapan dan inovasi teknologi. Penguatan CoT yang ada di Politeknik Negeri Jakarta dapat dilakukan dengan mengembangkan pusat penelitian terapan, pusat inovasi, dan incubator bisnis.

2. Pembangunan fasilitas, sarana, dan prasarana.

Pengembangan fasilitas, sarana, dan prasarana di lingkungan Politeknik Negeri Jakarta dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Menyelesaikan pengurusan kejelasan status kepemilikan kampus PNJ
- Pembangunan fasilitas pada lahan kosong di Komplek Perumahan Politeknik Negeri Jakarta.
- Penyediaan ruang kelas, laboratorium, dan bengkel beserta perlengkapannya untuk 10.000 mahasiswa.
- Penataan dan penggantian semua jaringan IT dengan fiber optic
- Pembangunan smart class, laboratorium, workshop, dan green campus.
- Perluasan kampus di lokasi lain dan pengembangan kampus-kampus satelit.

Corporate Strategy

1. Peningkatan mutu dan daya saing lulusan.

- Penguatan industrial based education system (Dual System/Teaching Industry).
- Sertifikasi kompetensi bagi mahasiswa (Nasional/Internasional)
- Lulusan memiliki softskill yang dibutuhkan industri.

2. Peningkatan akreditasi dan reputasi internasional.

- Akreditasi Program Studi Internasional.
- Akreditasi Politeknik Negeri Jakarta Internasional.

Business Strategy

1. Pengembangan unit-unit ventura, jaringan kerjasama, dan pemberdayaan alumni.

- Pengembangan unit-unit ventura baru sebagai income generator.
- Pengembangan kerjasama institusional yang lebih selektif, bermutu, setara, dan saling menguntungkan
- Peningkatan koperasi untuk kesejahteraan semua karyawan PNJ
- Pemberdayaan ikatan alumni dan menjalin kerjasama dengan alumni yang lebih komprehensif dan intens.

2. Melaksanakan Digital Transformation dalam proses pembelajaran dan pelayanan. Pengembangan SI internal yang terintegrasi, handal dan aman untuk SI akademik, keuangan, SDM, kemahasiswaan, kerjasama, asset, dll. Peningkatan mutu layanan berupa digital learning, workshop, laboratory, service, dan class.

Functional Strategy

1. Peningkatan jumlah dan kualitas SDM.

- Peningkatan jumlah dosen tetap berpendidikan S3, jabatan lektor kepala, dan guru besar.
- Peningkatan jumlah dosen disesuaikan dengan rasio dosen-mahasiswa yang distandarkan.
- Melaksanakan proses rekrutmen SDM yang bermutu, terencana, sistematis, transparan, dan sesuai kebutuhan.
- Peningkatan jumlah dosen yang melakuakn penelitian dan PKM, memiliki artikel ilmiah dan publikasi terindeks serta menulis buku ber-ISBN.

2. Penguatan Tata Kelola dan pengusulan perubahan sistem penganggaran.
 - Peningkatan status pengelolaan Politeknik Negeri Jakarta dari satker menjadi PTN-BH/BLU.
 - Perencanaan anggaran berdasarkan prioritas, PK Direktur, dan Renstra.
 - Membangun sinergitas antara Senat, Pimpinan Pusat, dan Pimpinan Jurusan.
 - Meningkatkan PNPB dan kehandalan keuangan PNJ melalui kerjasama institusional.

Indikator Kinerja Strategis (KPI)

Berdasarkan peta strategis yang telah dibahas pada bagian sebelumnya maka guna mewujudkan visi, misi, tujuan, dan rencana strategis yang dimiliki Politeknik Negeri Jakarta, hal yang perlu dilakukan adalah menyusun indikator kinerja utama institusi atau yang sering disebut juga dengan istilah KPI (*Key Performance Indicator*). *Person in charge* (PIC) menggambarkan penanggung jawab utama terhadap pencapaian suatu jenis KPI, PIC akan memantau, mengukur, dan mengevaluasi secara berkala status pencapaian kemajuan atau keberhasilan suatu sasaran strategis dan pada waktu tertentu bersama-sama dengan PIC yang lainnya mengadakan pertemuan untuk melakukan koordinasi untuk mengendalikan status pencapaian Visi Politeknik Negeri Jakarta. Pada tabel berikut ini menggambarkan informasi target KPI setiap tahun dan PIC terkait.

KPI Politeknik Negeri Jakarta

Indikator Kinerja	PIC	Th. 2020	Th. 2021	Th. 2022	Th. 2023	Th. 2024
Jumlah Mahasiswa yang Berwirausaha	Dir, WD1, WD3	70 Mhs	90 Mhs	110 Mhs	130 Mhs	150 Mhs
Jumlah Mahasiswa Berprestasi	Dir, WD1, WD3	230 Mhs	250 Mhs	300 Mhs	330 Mhs	350 Mhs
Jumlah Mahasiswa Asing	Dir, WD1, WD4	10 Mhs	30 Mhs	50 Mhs	80 Mhs	100 Mhs
Pembelajaran Daring	Dir, WD1, WD3	60%	65%	70%	75%	80%
Presentase Lulusan Bersertifikat Kompetensi dan Profesi	Direktur, WD1	85%	87%	90%	92%	95%
Persentase Lulusan Yang Langsung Bekerja Sesuai Bidanganya	Dir, WD1, WD4	75%	80%	85%	90%	95%
Jumlah Program Studi yang mengikuti Kegiatan Merdeka Belajar	Direktur, WD1	1	3	5	7	9
Jumlah Mahasiswa yang mengikuti Kegiatan Merdeka Belajar	Direktur, WD1	80	120	160	200	240
Jumlah Dosen Asing	Dir, WD1, WD2, WD4	30%	35%	40%	45%	45%
Persentase Dosen Berkualifikasi S3	Dir, WD1, WD2	40%	45%	50%	55%	60%
Persentase Dosen	Dir, WD1,	88%	90%	92%	94%	96%

Bersertifikat Pendidik	WD2					
Rasio Dosen Tetap Terhadap Jumlah Dosen	Dir, WD1, WD2	85/100	86/100	87/100	88/100	88/100
Persentase Dosen Dengan Jabatan Lektor Kepala	Dir, WD1, WD2	78%	79%	80%	81%	82%
Persentase Prodi Terakreditasi Minimal B	Dir, WD1, WD2	85%	89%	92%	95%	98%
Ranking PT Nasional	Dir, WD	5	3	1	451 – 500 QS Asia	401 – 450 QS Asia
Akreditasi Institusi	Dir, WD	B	A	A	A	A
Jumlah Pusat Unggulan Iptek (PUI)	Dir, WD1	3	4	5	6	7
Persentase Lulusan Tepat Waktu	Dir, WD1	99%	99%	99%	99%	99%
Rata-rata Lama Studi Diploma 3	Dir, WD1	3 tahun	3 tahun	3 tahun	3 tahun	3 tahun
Rata-rata Lama Studi Diploma 4	Dir, WD1	4 tahun	4 tahun	4 tahun	4 tahun	4 tahun
Rata-rata IPK Lulusan	Dir, WD1	3,35	3,35	3,40	3,45	3,45
Persentase Mahasiswa Penerima Beasiswa	Dir, WD1, WD2, WD4	45	50	55	60	65
Jumlah Publikasi Internasional	Dir, WD1	65	80	95	110	130
Jumlah HKI Yang Didaftarkan	Dir, WD1	10	15	20	25	30
Jumlah Sitasi Karya Ilmiah	Dir, WD1	850	900	950	1000	1050
Jumlah Patent	Dir, WD1	2	6	12	18	24
Jumlah Prototipe R&D	Dir, WD1	8	10	12	14	16
Jumlah Prototipe Industri	Dir, WD1	3	6	9	12	14
Jumlah Produk Inovasi	Dir, WD1	1	3	6	10	15
Jumlah Publikasi Nasional	Dir, WD1	70	80	90	100	110
Jumlah Penelitian Yang Dimanfaatkan Masyarakat	Dir, WD1	10	15	20	25	30
Persentase Tenaga Kependidikan Dengan Sertifikat Kompetensi	Dir, WD2	60%	65%	75%	80%	85%

Dalam penentuan *scoring* KPI, Bobot KPI, rumusan perhitungan KPI, hingga PIC yang bertanggung jawab dilakukan dengan melibatkan bagian terkait sekaligus memberikan pemahaman mengapa KPI ini diperlukan dan akan berdampak kepada pencapaian sasaran strategis yang dituju oleh Politeknik Negeri Jakarta.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Mengacu kepada hasil analisis yang telah dilakukan dalam rangka meningkatkan daya saing di Politeknik Negeri Jakarta dan agar dapat unggul diantara Politeknik Negeri se-Indonesia, kesimpulan yang didapatkan adalah sebagai berikut:

1. Proses perencanaan strategi yang dilakukan dalam rangka meningkatkan daya saing di Politeknik Negeri Jakarta adalah dengan melakukan analisis SWOT, TOWS, EFE, IFE, VRIO, dan *Competitive Profile Matrix*. Kemudian dari hasil yang telah didapatkan akan disusun *roadmap* yang akan dilakukan oleh Politeknik Negeri Jakarta untuk tahun 2020 – 2024 dan akan diturunkan ke dalam rencana strategis/kebijakan Politeknik Negeri Jakarta.
2. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, strategi yang akan diterapkan untuk pengembangan kinerja institusi dalam rangka meningkatkan daya saing di Politeknik Negeri Jakarta adalah strategi agresif. Hasil analisis dari *Matrix Grand Strategy* Politeknik Negeri Jakarta berada pada kuadran I dan berada pada wilayah V setelah dilakukan analisis menggunakan I/E Matriks. Selain itu, dari hasil analisis penelitian menggunakan matriks TOWS pada strategi W/O (*Weakness Vs Opportunity*) menyebutkan perlu adanya strategi yang terkait *hold & maintain* atas sumber daya yang ada baik sumber daya infrastruktur, fasilitas sarana dan prasarana, hingga pengembangan sumber daya manusia.

Strategi yang telah disusun agar Politeknik Negeri Jakarta dapat unggul diantara Politeknik Negeri se-Indonesia adalah dengan meningkatkan kinerja institusi sesuai dengan Indikator Perguruan Tinggi yang dikeluarkan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia untuk penilaian Klasterisasi Perguruan Tinggi yang tertuang dalam rencana strategis/kebijakan yang akan dilakukan mencakup *enterprise strategy, corporate strategy, business strategy* dan *functional strategy*.
3. Strategi yang telah disusun agar Politeknik Negeri Jakarta dapat mengembangkan kinerja institusi dalam rangka meningkatkan daya saing tertuang dalam rencana strategis/kebijakan yang mencakup *enterprise strategy, corporate strategy, business strategy* dan *functional strategy* sebagai berikut:
 - a. Penguatan Tata Kelola dan pengusulan perubahan sistem penganggaran.
 - b. Peningkatan mutu dan daya saing lulusan.
 - c. Peningkatan akreditasi dan reputasi internasional.
 - d. Melaksanakan *Digital Transfromation* dalam proses pembelajaran dan pelayanan.
 - e. Penguatan *Center of Technology (CoT)* untuk pengembangan penelitian terapan dan inovasi teknologi.
 - f. Peningkatan jumlah dan kualitas SDM.
 - g. Pembangunan fasilitas, sarana, dan prasarana.
 - h. Pengembangan unit-unit ventura, jaringan kerjasama, dan pemberdayaan alumni.

Saran

Dari hasil rencana strategis Politeknik Negeri Jakarta yang telah disusun untuk periode tahun 2020 – 20204, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dalam penyusunan Program Kerja Politeknik Negeri Jakarta ini harus benar-benar disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki agar rencana strategi yang relevan terkait target dapat dicapai. PIC penganggung jawab yang merupakan manajemen atas di Politeknik Negeri Jakarta harus memberikan pemahaman kepada bagian terkait atas sasaran strategis dan program kerja yang telah diputuskan.
2. Dalam implementasi Program Kerja ini khususnya dalam hal evaluasi dan penerapannya, Politeknik Negeri Jakarta juga perlu membuat penanggung jawab khusus yang akan fokus

melakukan monitoring dan mengkoordinasikan setiap Program Kerja yang ada seperti Senat Politeknik Negeri Jakarta. Menciptakan strategi yang kuat dan efektif memang menjadi sebuah landasan untuk meningkatkan kinerja institusi agar dapat berkembang namun jika tidak diiringi dengan eksekusi yang matang, maka sebuah strategi hanyalah sebuah wacana yang tidak akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Bagi pihak yang ingin melanjutkan penelitian berikutnya, peneliti menyarankan agar melaksanakan penelitian yang mengkaji implementasi atas rencana strategi Politeknik Negeri Jakarta periode tahun 2020-2024 ini dan melakukan evaluasi pencapaian atas target yang telah ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim Usman, 2015, Manajemen Strategik Syariah, Jakarta: Zikrul Hakim.
- Antonio & Cardeal. 2012. Valuable, Rare, Inimitable Resources, and Organization (VRIO) resources or Valuable, Rare, Inimitable Resources (VRI) Capabilities: What Leads to Competitive advantage?. African Journal of Business Management Vol.6(37).
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, dalam Journal of Management. Vol.17, No.1, hlm. 99-121.
- David, Fred R. 2011. Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R., David Forest R., 2017. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, 16th Edition. Pearson Education.
- Fred R. David, 2009, Manajemen Strategis. Salemba Empat Jakarta.
- Fred R. David, 2011, Strategic Management Concepts And Cases Ed. XIII, New Jersey: Prentice Hall.
- Mulyasa, 2009, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Jakarta: PT Remaja Rosdakarya.
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr., 2008. Manajemen Strategis 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Permadi, Hadi, dkk, 2007, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah, Badung: PT Sarana Panca Karya Nusa.
- Porter E Michael and Claas van der Linde, 1995, Green and Competitive, Harvard Business Review.
- Rangkuti, F., 2015. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama
- Russell, S.N. dan Millar, H.H., 2014. Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from a Developing Economy. Journal of Management and Sustainability, Vol. 4, No. 3, pp.37–54.
- Saekan, Muchith, Et.al, 2010, Cooperative Learning, RaSAIL, Semarang: Media Group.
- Sholihin, Ismail. 2012. Manajemen Strategis. Jakarta: Erlangga.
- Sondang P. Siagian, 2012, Manajemen Strategik, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Suwandiyanto, M. 2010. Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan. Online.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. 2010. Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability. Twelfth Edition. Pearson