Southeast Asian Journal of Islamic Education Management p-ISSN: 2716-0599
Vol. 3 No. 2 (2022),pp 293-312 e-ISSN: 2715-9604
http://sajiem.iainponorogo.ac.id/sajiem

BUS (*Bussines Unit Strategies*) di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga

Hawwin Muzakki
UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung
hawwin100@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.110

Abstrak
Perkembangan manajemen yang begitu dahsyat era modern ini, berawal dari perubahan paradigma manajemen tradisional menuju manajemen modern yang berbasis pengetahuan. Paradigma baru itu kemudian dibawa pada ranah manajemen lembaga pendidikan Islam. Ada tiga tingkatan dalam perencanaan strategik. Pertama ialah menetapkan strategi tingkat korporat, kedua bagaimana unit bisnis mengembangkan strategi dan ketiga strategi operasional. Objek dalam penelitian ini yaitu UIN SATU Tulungagung karena mempunyai keunikan mengembangkan unit bisnis. Penelitian ini ingin menggali sisi kosong mengenai strategi unit bisnis yang dikembangkan oleh UIN Sayyid Ali Rahmatullah (SATU) Tulungagung di level fakultas dan Badan Layanan Umum. Menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi lapangan (field research) dengan meminjam teori strategi generic dari Porter. Penelitian ini menyimpulkan: 1) Strategi unit bisnis untuk meningkatkan daya saing lembaga yaitu dengan mengembangkan BLU dan empat Fakultas yang ada di UIN SATU Tulungagung 2). Dalam perguruan tinggi Islam istilah hierarki strategi bertransformasi menjadi strategi institusional, strategi fakultas, dan strategi jurusan. 3). Strategi Unit Bisnis di UIN SATU Tulungagung menggunakan empat strategi generik, yakni: Strategi Kepemimpinan Biaya, Strategi Fokus–Biaya Rendah, Strategi diferensiasi dan Strategi Fokus, yang diterapkan oleh masing-masing Fakultas dan Badan Layanan Umum. Penelitian ini menegaskan pentingnya mengembangkan strategi unit bisnis pada lembaga pendidikan yang menggunakan BLU.

Kata Kunci: *Bussines Unit Strategies, Manajemen Strategik, Daya Saing*

Pendahuluan

Prinsip manajemen di perusahaan yakni manajemen strategik. Manajemen Strategik adalah aktivitas/ upaya/ kegiatan/ seni melakukan planning. organizing, actuating, controlling melalui orang lain untuk mendayagunakan sumber berupa manusia dan alam untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Biasanya dicirikan pengelolaan perusahaan secara jangka panjang. Lembaga pendidikan saat ini juga banyak menggunakan prinsip tersebut, yang biasanya tertuang dalam RIP (Rencana Induk Pengembangan) perguruan tingg ataupun Renstra (Rencana Strategis) dengan memikirkan dan merencanakan tujuan jangka yang panjang minimal lima hingga sepuluh tahun ke depan.[1]

Ada tiga tingkatan dalam perencanaan strategik. Pertama ialah menetapkan strategi tingkat korporat, kedua bagaimana unit bisnis mengembangkan strategi dan ketiga strategi operasional. Porter mengenalkan teori generic dengan 4 aspek utama penggeraknya yaitu Strategi Biaya Rendah (Kepemimpinan Biaya) (Tanpa Fokus), Strategi Fokus–Biaya Rendah Strategi, Strategi Diferensiasi (Tanpa Fokus), dan Strategi Fokus-Diferensiasi. [2]

Penelitian ini ingin menggali sisi kosong mengenai strategi unit bisnis yang dikembangkan oleh UIN Sayyid Ali Rahmatullah (SATU) Tulungagung di level fakultas dan Badan Layanan Umum. UIN SATU Tulungagung saat ini menjadi satu-satunya lembaga pendidikan Islam level Perguruan Tinggi di Tulungagung, yang berkembang secara cepat dan banyak diminati oleh masyarakat karena berhasil melakukan kajian-kajian manajemen strategik melalui perencanaan RIP dan Renstra.

Buktinya UIN SATU Tulungagung menjadi BLU yang telah bergerak ke arah transformatif, dengan mengusung ide-ide baru. Misalnya yang telah dipraktekkan pada saat semester Ganjil 2022/2023 ini yaitu SATU pay. Skema pembayaran, khususnya uang masuk baik dari prodi sarjana hingga doctoral di kelola dalam satu aplikasi. Dalam menu satu pay melayani mengenai pembayaran SPMB, UKT, Tesis, Disertasi, Denda, Ma'had dan Lainnya. Kemudian dana yang masuk dalam SATU Pay berpindah ke BLU dan uang tersebut dikelola dengan mendirikan beberapa unit usaha semisal SATU Mall, SATU Biz, e-Pasar UMKM Masyarakat. SATU Caffe, SATU Food Court dan Catering, SATU Jasa, dan lain sebagainya.

Untuk melihat orisinalitas penelitian, perlu melihat beberapa penelitian terdahulu yang membahas satu tema penelitian ini yaitu tentang manajemen strategik, strategi unit bisnis dan lembaga pendidikan Islam. Setelah menelusuri beberapa penelitian terkait, ditemukan setidaknya 3 penelitian yang saling terkait dan satu tema dalam kajian penelitian ini. Pertama oleh Agus Zaenul Fitri, dkk menyimpulkan bahwa ada 3 temuan mengenai model

[1] Rachmat, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014).
[2] M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

strategik manajemen bisnis yaitu dari level strategi korporat, defensive strategy dan unit bisnis pada 5 Lembaga perguruan Tinggi Islam. Perbedaan dengan penelitian ini yaitu hanya fokus pada unit bisnis strategi di 1 lembaga perguruan tinggi yaitu UIN SATU Tulungagung. Dengan fokus tersebut diharapkan bisa mengungkap detail-detail mengenai strategi unit bisnis yang dikembangkan di level fakultas dan BLU. [3]

Penelitan kedua, penelitian Fatkhurrahman dengan kesimpulan manajemen strategis pendidikan Islam harus dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu perumusan strategi, perencanaan strategis, penyusunan program dan penganggaran. Penelitian ini menggunakan studi kepustakaan yang berbeda dengan yang akan peneliti lakukan, selain itu fokus penelitian ini hanya mengenai strategi unit bisnis dalam lembaga pendidikan Islam[4]. Penelitian ketiga, yang dilakukan Listriana dengan kesimpulan bahwa Unit Pembelajaran Industri III memiliki kekuatan dan peluang untuk berkembang dan mencapai kemajuan yang maksimal dengan meningkatkan kualitas, mengembangkan produk baru, meningkatkan proses dan meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.[5]

Ketiga penelitian tersebut belum membidik mengenai strategi unit bisnis di lembaga pendidikan islam khususnya objek penelitian di UIN SATU Tulungagung. Penelitian ini akan membahas strategi unit bisnis dalam lingkup 4 Fakultas di UIN SATU Tulungagung yaitu Fakultas Ekonomi Bisnis Islam , Fakultas Ushuludin Adab dan Dakwah, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Fakultas Syariah dan ilmu Hukum, dan di Badan Layanan Umum (BLU). Bagaimana pengembangan unit usaha dan pengembangan usahanya yang akan banyak di potret dalam penelitian ini.

Penelitian ini ingin menjawab beberapa permasalahan, yaitu: 1). Bagaimana strategi unit bisnis untuk meningkatkan daya saing lembaga?, 2). Bagaimana konsep hierarki strategi di Perguruan Tinggi?, 3). Bagaimana strategi Unit Bisnis di UIN SATU Tulungagung?. Dengan tujuan pembahasan untuk menguraikan konsep teoritis mengenai strategi unit bisnis yang berkembang dalam dunia perusahaan kemudian diterapkan dalam lembaga perguruan tinggi. Penerapan di perguruan tinggi tersebut dengan melakukan kajian analisis unit bisnis yang telah dipraktekkan oleh lembaga perguruan tinggi Islam yakni UIN SATU Tulungagung.

---

[3] Agus Zaenul Fitri, Binti Nasukah, dan Azmil Tayeb, "Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia," *Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2019): 287, https://doi.org/10.14421/jpi.2019.82.287-308.

[4] A Fatkhurrahman dan MF Wahyudi, "Perumusan Strategi: Strategi Unit Bisnis (BUS) Strategi Perusahaan, Strategi Fungsional dan Pilihan Strategi," *Al-Ittihad Jurnal Manajemen …*, no. Query date: 2022-10-20 07:56:13 (2022): 67, http://jurnalmpi.com/index.php/Al-Ittihad/article/view/3.

[5] Rurin Wahyu Listriana, Meika Syahbana Rusli, dan Wati Hermawati, "Pengembangan Strategic Business Unit Perhutani Unit III Jawa Barat Dan Banten," *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 10, no. 3 (2013): 146, https://doi.org/10.17358/jma.10.3.146-155.

Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif, jenis studi lapangan (*field research*). Objek dalam penelitian ini yaitu UIN Sayyid Ali Rahmatullah (SATU) Tulungagung karena mempunyai keunikan mengembangkan unit bisnis melalui penerapan pengelolaan keuangan model BLU (Badan Layanan Umum). Subjek dalam penelitian ini yaitu strategi Unit Bisnis yang dikembangkan di UIN SATU Tulungagung, dengan meminjam teori dari Porter mengenai strategi generik dan hierarki manajemen strategik dengan hanya fokus pada pembahasan Bussines Unit Strategies.

Ada dua jenis data dalam penelitian ini yaitu data sekunder dan data primer yang digali melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Untuk menjamin kesahihan data, dengan menggunakan tekhnik triangulasi data dengan cara membandingkan data dari informan, dokumentasi dan observasi. Penelitian ini menyajikan teknik analisis data deskriptif dengan tahapan mengkondensasi data, menyajikan data dan memberikan kesimpulan.

Temuan dan Pembahasan

Tingkatan Manajemen Strategik

Ada tiga tingkatan dalam perencanaan strategik. Pertama ialah menetapkan strategi tingkat korporat, kedua bagaimana unit bisnis mengembangkan strategi dan ketiga strategi operasional. Di pusat hierarki, keputusan berada di tingkat bisnis atau strategi kompetitif. Strategi kompetitif, atau strategi SBU, pada dasarnya berkaitan dengan persaingan untuk produk dan layanan di pasar. Manajer yang termasuk sering disebut sebagai manajer bisnis dan perusahaan. Mereka menerjemahkan perkembangan arah dan aspirasi yang dihasilkan di tingkat perusahaan ke dalam tujuan dan strategi khusus untuk setiap unit bisnis. [6]. Berikut detail penjelasan pada gambar di bawah ini:

[6] Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah Teori, Konsep dan Aplikasi* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), 191.

Gambar 1. Hierarki Manajemen Strategik

a. Strategi korporat, yaitu strategi yang menggambarkan area bisnis yang ingin dimasuki perusahaan. Sebuah perusahaan dapat menggunakan salah satu bentuk strategi perusahaan: 1) Strategi bisnis tunggal. Sebuah perusahaan dapat memfokuskan semua sumber daya dan keahliannya pada satu produk atau layanan. 2) Strategi diversifikasi terkait. Memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya di satu pasar untuk meningkatkan daya saingnya di pasar lain. 3) Strategi diversifikasi yang tidak terkait. Perusahaan beroperasi di sejumlah industri dan pasar yang saling berhubungan.[7]
b. Strategi bisnis berfokus pada bisnis khusus (BUS), anak perusahaan atau unit operasi khusus dalam perusahaan. Terdapat beberapa alternatif strategi bisnis yaitu Strategi Integrasi, Strategi Intensif, dan Strategi Diversifikasi. Strategi tingkat bisnis diterapkan oleh setiap unit bisnis strategis. Strategi bisnis biasanya dikembangkan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer perusahaan, dengan fokus pada bagaimana bersaing di dunia bisnis. Strategi bisnis harus melalui strategi korporasi dan didukung serta didukung oleh strategi korporasi..[8]
c. Strategi fungsional dipahami sebagai kegiatan jangka pendek di mana setiap departemen fungsional perusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi besar perusahaan. Pada level fungsional, perusahaan mengoptimalkan produktivitas sumber daya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi fungsional ini berfokus pada aktivitas fungsional perusahaan yang membahas masalah-masalah seperti struktur modal yang diinginkan perusahaan, kebijakan investasi, kebijakan utang, dan manajemen modal kerja. Strategi tersebut meliputi enam jenis, yaitu: strategi produksi,

[7] Muchamad Fauzi, *Manajemen Strategik* (Semarang: CV. Karya Abadi Jaya, 2015), 44–45.
[8] Djoko Muljono, *Buku Pintar Koperasi Simpan Pinjam* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2012), 17.

strategi pemasaran, strategi promosi, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia dan strategi fungsional. [9]

Bussines Unit Strategies (BUS)

Setelah manajer puncak perusahaan menetapkan strategi tingkat korporat, fokus beralih ke bagaimana unit bisnis perusahaan harus bersaing. Strategi unit bisnis adalah entitas organisasi dengan misi unik, serangkaian pesaing dan industrinya sendiri. Sementara strategi korporat menyangkut dorongan dasar perusahaan (di mana manajer puncak ingin memimpin perusahaan) strategi bisnis, atau strategi kompetitif, membahas aspek kompetitif, misalnya siapa yang harus dilayani bisnis? kebutuhan apa yang harus dipenuhi? dan bagaimana inti kompetensi dapat dikembangkan dan bisnis dapat diposisikan?

Cara lain untuk mengatasi tugas merumuskan strategi bisnis adalah dengan mempertimbangkan apakah bisnis harus berkonsentrasi pada pemanfaatan peluang saat ini, mengeksplorasi yang baru, atau mencoba untuk menyeimbangkan keduanya. Eksploitasi menghasilkan keuntungan dalam jangka pendek sedangkan eksplorasi dapat menciptakan bentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk jangka panjang. Strategi bisnis yang dikembangkan untuk suatu organisasi berusaha, antara lain, untuk mengatasi tantangan ini. [10]

Unit bisnis adalah entitas organisasi dengan misi, rangkaian pesaing, dan industrinya sendiri. Sebuah perusahaan yang beroperasi hanya dalam satu industri juga dianggap sebagai unit bisnis. Manajer strategis menyusun strategi kompetitif untuk setiap unit bisnis untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, keadaan di mana strategi yang sukses tidak dapat diduplikasi dengan mudah oleh para pesaing**. [11]**

Di sebagian besar industri, sejumlah pendekatan kompetitif yang berbeda dapat berhasil, tergantung pada bisnis. sumber daya unit. Setiap bisnis bersaing dengan strategi kompetitif yang unik, tetapi mencoba menganalisis semua strategi yang berbeda dalam industri besar bisa sangat rumit. Untuk kepentingan penghematan, akan berguna untuk mengkategorikan strategi yang berbeda ke dalam sejumlah strategi generik berdasarkan kesamaan mereka. Bisnis yang mengadopsi strategi generik yang sama terdiri dari grup strategis.[12]

---

[9] Rachmat, *Manajemen Strategik*, 54.

[10] Zi-Lin He dan Poh-Kam Wong, "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis," *Organization Science* 15, no. 4 (Agustus 2004): 481–94, https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078.

[11] Iain M. Cockburn, Rebecca M. Henderson, dan Scott Stern, "Untangling the Origins of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal* 21, no. 10/11 (2000): 1123–45.

[12] Tamela D. Ferguson, David L. Deephouse, dan William L. Ferguson, "Do Strategic Groups Differ in Reputation?," *Strategic Management Journal* 21, no. 12 (2000): 1195, https://doi.org/10.1002/1097-0266(200012)21:12<1195::AID-SMJ138>3.0.CO;2-R.

Dalam industri penerbangan, misalnya, satu grup strategis dapat terdiri dari operator seperti Southwest Airlines dan Frontier yang mempertahankan biaya rendah dengan menawarkan tarif rendah dan tanpa embel-embel pada sejumlah rute domestik. Grup strategis kedua dapat terdiri dari banyak maskapai tradisional seperti Delta, United, dan Amerika yang melayani rute domestik dan internasional dan menawarkan layanan tambahan seperti makanan dan film pada penerbangan yang diperpanjang.

Karena definisi industri dan penilaian strategi tidak selalu jelas, mengidentifikasi kelompok strategis dalam suatu industri seringkali sulit. Bahkan ketika definisi industri jelas, unit bisnisnya dapat dikategorikan ke dalam sejumlah kelompok strategis tergantung pada tingkat kekhususan yang diinginkan. Mungkin juga ada satu atau dua pesaing yang tampaknya berfungsi antar kelompok dan sulit untuk diklasifikasikan. Oleh karena itu, konsep kelompok strategis dapat digunakan sebagai sarana untuk memahami dan menggambarkan persaingan dalam suatu industri, tetapi penerapannya tidak mudah dan tidak tepat.

Tugas yang menantang untuk merumuskan dan menerapkan strategi generik didasarkan pada sejumlah faktor internal dan eksternal. Karena strategi generik menurut definisi terlalu sederhana, memilih pendekatan generik hanyalah langkah pertama dalam merumuskan strategi bisnis. Juga perlu untuk menyempurnakan strategi dan menonjolkan rangkaian kekuatan sumber daya unik organisasi.[13]

Daya Saing Lembaga Pendidikan

Daya saing adalah konsep membandingkan kemampuan dan kinerja perusahaan, subsektor atau negara untuk menjual dan memasok barang dan/atau jasa di pasar. Daya saing suatu negara merupakan akumulasi dari daya saing strategis masing-masing perusahaan. Proses penciptaan nilai tambah dilakukan di seluruh perusahaan.[14] Mengenai daya saing, Porter berpendapat bahwa daya saing merupakan salah satu kriteria yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu lembaga, perusahaan, atau bahkan suatu negara mencapai tujuan yang lebih baik dalam hal peningkatan pendapatan dan pertumbuhan ekonomi. Daya saing ditentukan melalui pertanyaan produktivitas, yaitu dengan melihat tingkat output yang dihasilkan oleh setiap input yang digunakan. Peningkatan produktivitas disebabkan oleh peningkatan kuantitas input modal fisik dan tenaga kerja, dan peningkatan kualitas input yang digunakan dan peningkatan teknologi.[15]

[13] Colin Campbell-Hunt, "What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis," *Strategic Management Journal* 21, no. 2 (2000): 127.

[14] M. Kuncoro, *Ekonomika Industri Indonesia : Menuju Negara Industri Baru 2030* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2007), 82.

[15] M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 9.

Daya saing juga bisa dilalui menggunakan kendali mutu ataupun manajemen pengelolaan yang baik. [1617] Dalam menciptakan daya saing lembaga pendidikan, dapat mengadopsi teori Michael E. Porter tentang daya saing perusahaan perusahaan. Porter menawarkan teori untuk meningkatkan daya saing atau keunggulan bersaing melalui strategi generik. Teori srategi generik Porter meliputi: 1) Keunggulan Biaya/ efektifitas biaya. 2) Diferensiasi 3) Fokus. [18]

Strategi Generik oleh Michael Porter

Michael Porter mengembangkan kerangka kerja strategi generik. Menurut tipologi Porter, unit bisnis harus menangani dua masalah persaingan dasar. **Pertama**, manajer harus menentukan apakah unit bisnis harus memfokuskan upayanya pada sub industri yang dapat diidentifikasi di mana unit bisnis beroperasi atau berusaha melayani seluruh pasar secara keseluruhan. Misalnya, toko pakaian khusus di pusat perbelanjaan mengadopsi konsep fokus dan memusatkan upaya mereka pada lini produk terbatas yang terutama ditujukan untuk ceruk pasar kecil. Sebaliknya, banyak rantai toko grosir berusaha melayani pasar massal dengan memilih serangkaian produk dan layanan yang menarik bagi masyarakat umum secara keseluruhan. Contoh kecil lain misalnya penjual nasi pecel dan nasi padang, nasi pecel lebih sempit dengan menyajikan sambel dan olahan tempe, tahu serta rempeyek, artinya tidak banyak pilihan menu. Sedangkan konsep nasi padang lebih luas, dengan menu yang sangat variatif mulai dari daging dan olahan laut. Semakin kecil bisnisnya, semakin diinginkan strategi fokus, walaupun hal ini tidak selalu terjadi pada usaha yang lebih besar.

Kedua, manajer harus menentukan apakah unit bisnis harus bersaing terutama dengan meminimalkan biayanya relatif terhadap pesaingnya (yaitu, strategi biaya rendah) atau dengan berusaha menawarkan produk dan layanan yang unik dan/atau tidak biasa (yaitu, perbedaan strategi). Porter memandang kedua alternatif ini saling eksklusif karena upaya diferensiasi cenderung mengikis struktur biaya rendah dengan meningkatkan produksi, promosi, dan biaya lainnya. Faktanya, Porter melabeli unit bisnis yang mencoba untuk menekankan kepemimpinan biaya dan diferensiasi secara bersamaan sebagai "terjebak di tengah". Namun, ini belum tentu demikian, dan strategi diferensiasi biaya rendah adalah alternatif yang layak

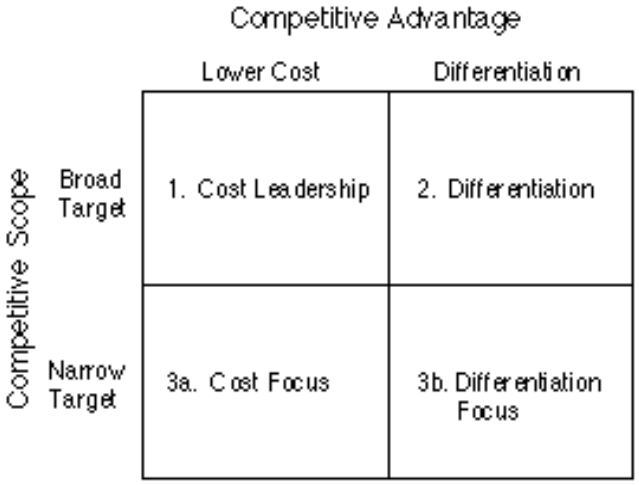
[16] Hawwin Muzakki dan M. PdI, "Global Quality and International Quality Standards (IWA-2, MBNQA, EQA, and Deming Prize)," 2016.

[17] Hawwin Muzakki, "Managing Learning for Quality Improvement (Mengelola Pembelajaran untuk Peningkatan Mutu)," *Jurnal An-Nuha* 2 (2015): 247–48; Nur Rahmi Sonia, "Total Quality Management Dalam Lembaga Perguruan Tinggi," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (16 Juni 2021): 125–39, https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.47.

[18] M. E. Porter, *Competitive Strategy*.

untuk beberapa bisnis. Menggabungkan kedua strategi itu sulit, tetapi bisnis yang mampu melakukannya dapat berkinerja sangat baik. [19]

Strategi Generik adalah Strategi yang dapat diadopsi oleh unit bisnis untuk memandu organisasi mereka. Ada 4 kategorisasi strategi generic menurut Porter. Berikut beberapa penjelasan mengenai hal-hal tersebut:



Gambar 2. Strategi Generik Porter

1. Strategi Biaya Rendah (Kepemimpinan Biaya) (Tanpa Fokus)

Bisnis yang bersaing dengan strategi biaya rendah cenderung menghasilkan produk dan layanan dasar tanpa embel-embel untuk pasar massal yang terdiri dari pelanggan yang peka terhadap harga. Karena mereka berusaha untuk memuaskan sebagian besar atau seluruh pasar, bisnis ini cenderung besar dan mapan. Bisnis berbiaya rendah sering berhasil dengan membangun pangsa pasar melalui harga rendah meskipun beberapa membebankan harga yang sebanding dengan saingan dan menikmati margin yang lebih besar. Karena pelanggan pada umumnya bersedia membayar hanya dengan harga rendah hingga rata-rata untuk produk atau layanan "dasar", penting bagi bisnis yang menggunakan strategi ini untuk menjaga biaya keseluruhan mereka serendah mungkin, efisiensi adalah kunci untuk bisnis semacam itu. [20]

2. Strategi Fokus–Biaya Rendah

[19] M. E. Porter, 41.

[20] John A. Parnell, "New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note," *British Journal of Management* 8, no. 2 (1997): 175–181, https://doi.org/10.1111/1467-8551.0049.

Strategi fokus–biaya rendah menekankan biaya keseluruhan yang rendah sambil melayani segmen pasar yang sempit, menghasilkan produk atau layanan tanpa embel-embel untuk pelanggan yang sensitif terhadap harga di ceruk pasar. Idealnya, unit usaha kecil yang mengadopsi strategi fokus-biaya rendah bersaing hanya di ceruk pasar yang berbeda di mana ia menikmati keunggulan biaya relatif terhadap pesaing besar berbiaya rendah.

Konsep fokus jelas dalam teori tetapi terkadang membingungkan dalam praktik. Secara umum, sebuah bisnis menolak pendekatan fokus ketika mencoba untuk melayani sebagian besar pasar. Namun, dalam praktiknya, hampir setiap bisnis memfokuskan upayanya, setidaknya sampai batas tertentu. Karena sebagian besar adalah istilah subjektif, para sarjana terkadang tidak setuju apakah bisnis tertentu harus diklasifikasikan sebagai fokus atau tidak. [21]

3. Strategi Diferensiasi (Tanpa Fokus)

Bisnis yang menerapkan strategi diferensiasi (tanpa orientasi fokus) memproduksi dan memasarkan ke seluruh industri produk atau jasa yang dapat dengan mudah dibedakan dari pesaing mereka. Karena mereka berusaha untuk memuaskan sebagian besar atau seluruh pasar, bisnis ini cenderung besar dan mapan. Bisnis yang terdiferensiasi sering mencoba untuk menciptakan produk baru dan peluang pasar dan memiliki akses ke terobosan ilmiah terbaru karena teknologi dan fleksibilitas adalah faktor kunci jika perusahaan ingin memulai atau mengikuti perkembangan baru di industri mereka. Potensi diferensiasi sampai batas tertentu merupakan fungsi dari karakteristik fisiknya.

Ada sejumlah basis prospektif untuk diferensiasi, yang paling jelas adalah fitur produk (atau campuran produk yang ditawarkan), termasuk perbedaan objektif dan subjektif dalam atribut produk. Meskipun banyak kendaraan yang mirip dengan Toyota, mobil Lexus memiliki fitur produk yang berbeda dan terkenal karena perhatiannya terhadap detail, kualitas, dan kesan mewah. Kecepatan juga dapat menjadi pembeda utama dalam hal siklus pengembangan produk, daya tanggap pelanggan, dan pengiriman produk. Waktu juga dapat menjadi faktor kunci, karena penggerak pertama lebih mampu memantapkan diri di pasar daripada mereka yang datang kemudian. Faktor lain seperti kemitraan dengan perusahaan lain, lokasi, dan reputasi kualitas layanan juga dapat menjadi penting. [22] [23]

---

[21] John A. Parnell, *Strategic Management: Theory and Practice*, Fourth Edition (55 City Road, London, 2014), 8, https://doi.org/10.4135/9781506374598.

[22] Parnell, 206.

[23] Muhammad Ghafar dkk., "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Pelayanan Khusus Madrasah (Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Lengkong Sukorejo Ponorogo)," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 1 (6 Januari 2020): 1–8, https://doi.org/10.21154/sajiem.v1i1.4.

4. Strategi Fokus-Diferensiasi

Perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi fokus menghasilkan produk atau layanan yang sangat berbeda untuk kebutuhan khusus ceruk pasar. Sepintas, strategi diferensiasi fokus mungkin tampak sebagai strategi yang kurang menarik dibandingkan strategi diferensiasi tanpa fokus karena strategi diferensiasi fokus secara sadar membatasi sekumpulan pelanggan yang ingin ditargetkan. Namun, dalam beberapa kasus, unit bisnis besar sama sekali tidak tertarik untuk melayani ceruk yang lebih kecil dan sangat jelas. Segmen pasar yang unik seringkali membutuhkan pendekatan yang berbeda.

Banyak toko berusaha menargetkan konsumen yang tidak menikmati belanja bahan makanan atau tidak memiliki waktu untuk melakukannya. jadi dengan menekankan penjualan kelontong online. Harga tinggi yang sering menyertai pendekatan diferensiasi fokus dapat diterima oleh pelanggan tertentu yang membutuhkan kinerja produk, prestise, keselamatan, atau keamanan terutama ketika hanya satu atau beberapa bisnis yang memenuhi kebutuhan mereka. Dengan demikian, diferensiasi fokus paling tepat ketika permintaan pasar tidak elastis karena produk berbiaya tinggi sering diperlukan untuk mendukung upaya khusus untuk melayani ceruk pasar yang terbatas. Akibatnya, upaya pengurangan biaya, meskipun selalu diinginkan, tidak ditekankan. [24]

Penggabungan Strategi Berbiaya Rendah dan Diferensiasi secara Bersamaan

Perdebatan tersebar luas di antara para sarjana dan praktisi mengenai kelayakan mengejar strategi berbiaya rendah dan diferensiasi secara bersamaan. Porter menyarankan bahwa menerapkan strategi diferensiasi biaya rendah tidak dianjurkan dan meninggalkan bisnis "terjebak di tengah" karena tindakan yang dirancang untuk mendukung satu strategi sebenarnya bisa bertentangan dengan yang lain. Sederhananya, membedakan produk bisa mahal, sehingga mengikis dasar kepemimpinan biaya perusahaan. Selain itu, sejumlah tindakan pemotongan biaya mungkin berhubungan langsung dengan kualitas dan/atau dasar diferensiasi lainnya. Mengikuti logika ini, sebuah bisnis harus memilih antara biaya rendah atau diferensiasi tetapi tidak keduanya.[25] Yang lain berpendapat bahwa kedua pendekatan tersebut tidak harus saling eksklusif. Misalnya, beberapa bisnis memulai dengan strategi diferensiasi dan mengintegrasikan biaya rendah saat mereka tumbuh, mengembangkan skala ekonomi di sepanjang jalan. Bisnis lain mencari bentuk diferensiasi yang juga memberikan

[24] John A. Parnell, "Business Unit strategies," dalam *Strategic Management: Theory and Practice*, Fourth Edition (55 City Road: SAGE Publications, Ltd, 2014), 205, https://doi.org/10.4135/9781506374598.

[25] M. E. Porter, *Competitive Strategy*.

keuntungan biaya, seperti meningkatkan dan memperbesar filter pada rokok, yang mengurangi jumlah tembakau mahal yang dibutuhkan untuk memproduksi produk.

Mungkin contoh terbaik dari bisnis yang berhasil menggabungkan kedua pendekatan tersebut adalah McDonald's. Raksasa makanan cepat saji ini awalnya dikenal dengan konsistensi dari toko ke toko, layanan yang ramah, dan kebersihan. Dasar-dasar diferensiasi ini melambungkan McDonald's ke pemimpin pangsa pasar, memungkinkan perusahaan untuk bernegosiasi untuk daging sapi, kentang, dan bahan utama lainnya dengan biaya serendah mungkin. Kombinasi unik dari sumber daya dan atribut strategis ini telah menempatkan McDonald's pada posisi yang patut ditiru sebagai pemimpin industri yang tak terbantahkan.

Strategi Unit Bisnis di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

Pengembangan Strategi Unit Bisnis Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung yang dilandasi atas arah pengembangan universitas berbasis smart campus dan dakwah peradaban sebagai basis yang memiliki karakteristik dalam penguatan IT integrasi dan nilai-nilai sosial keagamaan yang mewujudkan nilai-nilai Rahmatal lil'alamin. Beberapa arah pengembangan yang dicanangkan UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dalam memperkuat kelembagaan salah satunya dengan membentuk unit bisnis sebagai berikut:

1. Pengembangan Ekonomi Kawasan Selingkar Wilis

a. Bimtek dan Pelatihan Perangkat Desa. Sebagai sebuah perguruan tinggi UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung yang di dukung dengan Sumber Daya Manusia yang ahli dan professional dibidangnya dapat memberikan program Bimbingan Teknis dan Pelatihan bagi Perangkat Desa untuk meningkatkan kinerja serta layanan aparatur pemerintahan desa.

b. Pengembangan BUMDes. Program pengembangan BUMDes adalah suatu program yang bisa disediakan oleh UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung untuk memberikan pendampingan serta riset pasar bagi pengembangan usaha BUMDes

2. SATU Mall. Satu Mall merupakan aplikasi marketplace yang bertujuan untuk memfasilitasi sivitas akademika untuk berkegiatan ekonomi secara digital.
3. SATU Pay. Satu Pay adalah sistem pembayaran satu pintu yang dimiliki UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung untuk mempermudah pembayaran secara non tunai.
4. SATU Biz. Unit bisnis ini berkaitan dengan potensi ekonomi yang muncul dari persaingan para pemodal terkait dengan komoditas ekonomi.
5. e-Pasar UMKM Masyarakat. e-pasar merupakan aplikasi marketplace yang teringerasi dengan Satu Mall yang focusnya adalah menjadikan Usaha Mikro Kecil Menengah untuk menjadi mitra UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung terutama dalam menjual

komoditas hasil bumi.

6. SATU Caffe. Unit usaha Cafetaria di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dapat dikembangkan dengan konsep pelayanan kebutuhan konsumsi (makanan berat dan minuman) untuk sivitas akademika UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.
7. SATU Food Court dan Catering. Usaha potensial yang bisa dioperasionalkan adalah usaha Foodcourt. Usaha ini dijalankan melalui kerjasama dengan mitra terseleksi. UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dalam hal ini menyiapkan lokasi area foodcourt.
8. SATU Jasa

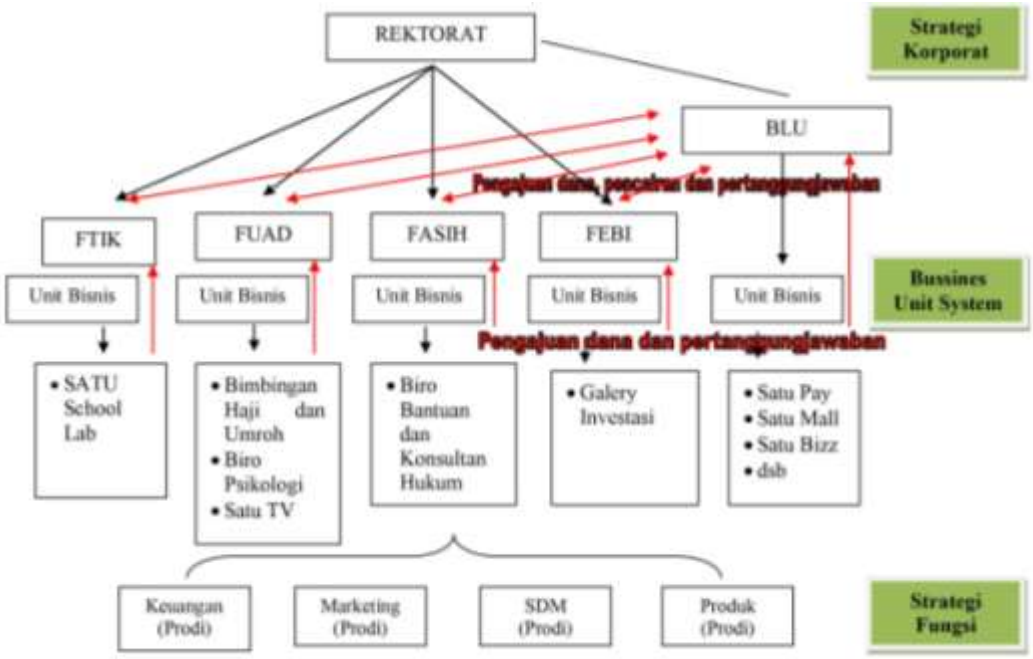
a. Penyewaan Aset UIN Satu Tulungagung. Unit bisnis ini berupa persewaan unit asset (hall, gedung, lapangan, masjid, rusunawa, kendaraan, dll) untuk kepentingan scivitas akademika dan masyarakat umum.
b. SATU Tour and Travel. Unit usaha ini didasari oleh fenomena dosen dan karyawan UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung untuk melakukan ibadah umrah dan kunjungan luar negeri dan dalam negeri.
c. SATU Inn. Unit ini menfasilitasi sivitas akademika dan masyarakat umum untuk tempat singgah dan istirahat. Selain itu, SATU Inn memberikan fasilitas untuk staycation dan kolam renang dan kolam memancing.
d. SATU Clean. Unit ini menfasilitasi sivitas akademika UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dan masyarakat umum untuk menggunakan jasa bersih bersih.
e. SATU Digital Printing / Press. Unit usaha ini menfasilitasi atau menyediakan jasa cetak berbagai macam jenis dengan metode printing untuk jenis seperti banner, spanduk, stiker, dll.
f. Sertifikasi Bahasa. Unit usaha ini menfasilitasi sivitas akademika dan masyarakat umum untuk memberikan pelatihan dan lisensi berkaitan dengan Bahasa Arab, Indonesia, Korea dan Inggris.
g. Sertifikasi Profesi. Unit usaha ini menfasilitasi sivitas akademika dan masyarakat umum untuk memberikan pelatihan dan lisensi berkaitan dengan profesi tertentu. Lisensi tersebut dikeluarkan bersama dengan lembaga negara yang kredibel, seperti Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

9. SATU Bakery. Unit bisnis ini berupa produksi dan jual beli aneka kue untuk kepentingan civitas akademika dan masyarakat umum.
10. Lembaga Survei dan Konsultan. Unit usaha ini beroperasi pada lingkup pelayanan kepada masyarakat di wilayah Tulungagung maupun luar wilayah baik perorangan maupun kelembagaan.
11. SATU Water. Unit usaha ini bergerak pada bidang jual beli air minum kemasan.

12. SATU School Lab (TK, PIAUD). Unit usaha ini bergerak dibidang pendidikan, pelatihan, bimbingan dan pengembangan SDM.
13. Biro Psikologi. Usaha ini bergerak dibidang konsultasi psikologi dan tes psikologi. Sasaran dari unit usaha ini adalah sivitas akademika UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, industri, pendidikan dan seluruh masyarakat.
14. Biro Bantuan dan Konsultan Hukum. Usaha ini bergerak dibidang konsultasi dan bantuan hukum. Sasaran dari unit usaha ini adalah sivitas akademika UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, industri, pendidikan dan seluruh masyarakat.
15. SATU Klinik. Usaha ini bergerak dibidang kesehatan bagi sivitas akademika UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, industri, pendidikan dan seluruh masyarakat
16. SATU TV. Unit usaha yang menjadi tren di era digital saat ini adalah di bidang production house yang menghasilkan company profile, wedding video, pembuatan film dokumenter, dan sebagainya.
17. SATU Agro Park. Merupakan unit usaha yang mengkolaborasikan antara potensi pertanian dengan wisata edukatif.
18. SATU Tekno. Adalah unit bisnis tang bergerak dalam bidang teknologi informasi, yang melayani pembuatan jaringan, aplikasi serta berbagai kebutuhan softwere dan hardwere
19. Galeri Investasi UIN SATU Tulungagung. Galeri Investasi Syariah (GIS) FEBI UIN SATU Tulungagung merupakan salah satu laboratorium milik FEBI IAIN Tulungagung yang bekerjasama dengan Bursa Efek Indonesia dan Indopremier..
20. Lembaga Bimbingan Haji dan Umrah. Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah telah dengan Universitas Islam Nasional Sayyid Ali Rahmatullah (UIN SATU) Tulungagung menandatangani Perjanjian Kerjasama (MoU) untuk mengakreditasi pengawas manasik Haji. Dalam MoU ini, diharapkan UIN SATU Tulungagung dapat menjadi penyelenggara Sertifikasi pembimbing Haji dan membantu Kementerian Agama dalam meningkatkan kualitas pengajaran ritual haji, terutama dalam menciptakan Tutor Haji yang profesional, amanah dan berkualitas dalam mengelola ibadah haji dan umroh.
21. Sertifikasi Halal. Dalam rangka mewujudkan perlindungan produk halal bagi masyarakat, dan optimalisasi implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2021 tentang Pembentukan Lembaga Pemeriksa Halal (LPH) oleh Lembaga Penjaminan Produk Halal, Lembaga Penjaminan Produk Halal (BPJPH Kementerian Agama Republik Indonesia) bekerjasama untuk melakukan perluasan kelembagaan sertifikasi halal melalui sertifikasi LPH di UIN SATU Tulungagung.

Bisnis Unit Strategi di UIN SATU Tulungagung

Strategi unit bisnis untuk meningkatkan daya saing lembaga yaitu dengan mengembangkan BLU dan empat Fakultas yang ada di UIN SATU Tulungagung dengan berbagai pengembangan usaha seperti SATU Mall, SATU Pay, SATU Bizz, SATU School Lab, Sertifikasi Halal, dan berbagai unit usaha lainnya, sesuai dengan gambar di bawah ini:



Gambar 3. Hierarki Strategis di UIN SATU Tulungagung

Dalam perguruan tinggi Islam istilah hierarki strategi bertransformasi menjadi strategi institusional, strategi fakultas, dan strategi jurusan. Strategi korporasi atau dalam konteks perguruan tinggi dapat disebut strategi kelembagaan (*institutional strategy*), terdiri dari berbagai inisiatif kebijakan yang digunakan untuk membangun posisi kelembagaan. Strategi unit bisnis disebut juga strategi fakultas dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, melibatkan tindakan dan pendekatan yang dirancang untuk menghasilkan kinerja yang sukses di lini bisnis tertentu.

Hal yang perlu dipahami oleh pengelola pendidikan adalah bahwa strategi unit bisnis berbeda dengan strategi Korporat. Strategi bisnis lebih diarahkan pada strategi bersaing yaitu, berkaitan dengan bagaimana menciptakan keunggulan kompetitif di setiap unit tempat organisasi bersaing. fakultas atau program studi dapat memilih untuk bersaing dengan empat strategi, yaitu: strategi kepemimpinan biaya, strategi fokus–biaya rendah strategi, strategi diferensiasi, dan strategi fokus.

Pertama, Strategi Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership Strategy) strategi ini menekankan produksi yang terstandarisasi dengan biaya per unit yang sedikit yang ditujukan

untuk konsumen yang peka terhadap harga. Ada dua jenis/model strategi: (1) Strategi biaya rendah, menawarkan produk atau jasa kepada konsumen dengan harga terendah di pasar; (2) strategi nilai terbaik, menawarkan produk atau jasa kepada konsumen, dengan atribut barang atau jasa yang serupa dengan pesaing, tetapi dengan harga yang jauh lebih rendah. [26]

Bisnis berbiaya rendah cenderung menekankan investasi awal yang rendah dan biaya operasional yang rendah. Organisasi semacam itu cenderung membeli dari pemasok yang menawarkan harga terendah dalam standar kualitas dasar. Perlu dicatat bahwa bisnis berbiaya rendah yang sukses tidak menekankan minimalisasi biaya sampai pada tingkat penurunan kualitas dan layanan secara berlebihan. Dengan kata lain, kepemimpinan biaya yang diambil secara ekstrim dapat menghasilkan produksi barang dan jasa "murah" yang hanya sedikit pelanggan yang mau membeli. [27]

Tinjauan praktis di UIN SATU Tulungagung, semua produk dijual dengan harga rendah dan bahkan ada yang gratis misalnya pelayanan sertifikasi halal oleh LPH UIN SATU Tulungagung. Pada periode promosi ini, kemudian di dorong langsung oleh Kemenag Pusat akan kemudahan mengurus Halal, (bersaing dengan MUI), maka UMKM di Tulungagung diberi layanan pengurusan gratis untuk mendapat label halal dari LPH UIN SATU Tulungagung, kesempatan ini berlaku bagi seluruh UMKM yang mau mendaftarkan dirinya ke LPH. Selain itu, adminstrasi satu pay juga masih rendah yang berkisar Rp. 2.500 jika dibanding administrasi pembayaran Listrik PLN yang berharga Rp. 3.000,

Kedua, Strategi Fokus–Biaya Rendah. Di UIN SATU hanya ditawarkan fokus dan khusus kepada mahasiswa dan seluruh pegawai yang ada, dengan biaya yang rendah. SATU Mall, SATU Café, SATU bakery, SATU Water dan SATU Food Court dan Catering adalah contoh strategi fokus, khususnya ihwal makanan dan menyediakan kebutuhan pokok khusus pangsa besar UIN SATU Tulungagung yakni seluruh mahasiswa, pegawai, dan dosen yang berada di sana.

Perusahaan Aldi adalah contoh nyata dari bisnis yang mengejar strategi fokus-biaya rendah. Aldi adalah pengecer internasional yang menawarkan berbagai macam bahan makanan dan barang-barang terkait dengan harga serendah mungkin. Pada tahun 2011, Aldi mengoperasikan lebih dari 1.000 toko di lebih dari 31 negara bagian di Amerika Serikat saja. Operasi fungsional difokuskan pada satu tujuan strategis: biaya minimal. Upaya menyasar konsumen dengan pendapatan rendah hingga sedang. Aldi meminimalkan biaya dalam

[26] Fitri, Nasukah, dan Tayeb, "Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia," 296.

[27] Parnell, "Business Unit strategies," 81.

beberapa cara. Sebagian besar produk adalah label pribadi, memungkinkan Aldi untuk menegosiasikan harga terendah dari pemasoknya. [28]

Ketiga, strategi diferensiasi (differentiation strategy), strategi ini bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu sensitif terhadap harga. Pelanggan adalah titik pusat perhatian, dan produk/jasa dibuat seunik mungkin. Caranya adalah dengan membangun persepsi pembeli terhadap produk atau jasa unggulan sehingga terlihat berbeda dari yang lain. Oleh karena itu, pelanggan ingin membeli dengan harga tinggi. Menurunkan harga produk sempat menyebabkan munculnya keraguan konsumen akan keunggulan tadi. [29]

UIN SATU terus meningkatkan pelayanan menggunakan strategi diferensiasi dalam unit bisnis satu pay, inbox aduan atau keluhan satu pay, dan memberikan solusi yang cepat. Berbeda dengan shopee pay yang bisa untuk melakukan transaksi pembayaran jual beli. Satu pay menghadirkan pembayaran secara digital secara mudah dan efisien khusus mahasiswa UIN SATU Tulungagung. Dalam menu satu pay melayani mengenai pembayaran SPMB, UKT, Tesis, Disertasi, Denda, Ma'had dan Lainnya

Keempat, Strategi Fokus. Menghasilkan produk dan atau jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Ada dua jenis strategi: 1) Fokus biaya rendah, menawarkan produk atau layanan kepada sekelompok kecil konsumen (pasar khusus) dengan harga terendah yang tersedia di pasar; 2) fokus pada nilai terbaik (*best value focus*), menawarkan produk atau jasa terbaik yang sedekat mungkin dengan kebutuhan sejumlah kecil konsumen (*niche market*), ditawarkan dengan harga terbaik yang tersedia di pasar. [30]

UIN SATU fokus dalam pelayanan mahasiswa, pegawai dan dosen akan pemenuhan dalam dunia jasa. Unit usaha yang menggunakan prinsip tersebut yaitu SATU Jasa dengan ruang lingkup: Penyewaan Aset UIN Satu Tulungagung, SATU Tour and Travel, SATU Inn, SATU Clean, SATU Digital Printing / Press, Sertifikasi Bahasa, Sertifikasi Profesim Biro Psikologi dan Biro Bantuan Hukum.

Seperti disebutkan sebelumnya, mengkategorikan strategi bisnis sebagai fokus berorientasi dapat menjadi sulit karena semua bisnis, besar dan kecil, tampaknya menyesuaikan penawaran mereka ke berbagai kelompok calon pembeli. Harga tinggi yang sering menyertai pendekatan diferensiasi fokus dapat diterima oleh pelanggan tertentu yang membutuhkan kinerja produk, prestise, keselamatan, atau keamanan terutama ketika hanya satu atau beberapa bisnis yang memenuhi kebutuhan mereka. Dengan demikian, diferensiasi

[28] Parnell, *Strategic Management*, 8.

[29] Fitri, Nasukah, dan Tayeb, "Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia," 296.

[30] Fitri, Nasukah, dan Tayeb, 296.

fokus paling tepat ketika permintaan pasar tidak elastis karena produk berbiaya tinggi sering diperlukan untuk mendukung upaya khusus untuk melayani ceruk pasar yang terbatas. [31]

Kesimpulan

Strategi unit bisnis untuk meningkatkan daya saing lembaga yaitu dengan mengembangkan BLU dan empat Fakultas yang ada di UIN SATU Tulungagung dengan berbagai pengembangan usaha seperti SATU Mall, SATU Pay, SATU Bizz, SATU School Lab, Sertifikasi Halal, dan berbagai unit usaha lainnya. Dalam perguruan tinggi Islam istilah hierarki strategi bertransformasi menjadi strategi institusional, strategi fakultas, dan strategi jurusan. Strategi korporasi atau dalam konteks perguruan tinggi dapat disebut strategi kelembagaan (*institutional strategy*), terdiri dari berbagai inisiatif kebijakan yang digunakan untuk membangun posisi kelembagaan. Strategi unit bisnis disebut juga strategi fakultas dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, melibatkan tindakan dan pendekatan yang dirancang untuk menghasilkan kinerja yang sukses di lini bisnis tertentu.

Strategi Unit Bisnis di UIN SATU Tulungagung menggunakan 4 strategi generik, 1) Strategi Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership Strategy) di UIN SATU Tulungagung, semua produk dijual dengan harga rendah dan bahkan ada yang gratis misalnya sertifikasi halal. 2) Strategi Fokus–Biaya Rendah. Di UIN SATU hanya ditawarkan fokus dan khusus kepada mahasiswa dan seluruh pegawai yang ada, dengan biaya yang rendah. 3) strategi diferensiasi (differentiation strategy), di UIN SATU terus meningkatkan pelayanan menggunakan strategi diferensiasi dalam unit bisnis satu pay. 4) Strategi Fokus yaitu UIN SATU fokus dalam pelayanan mahasiswa, pegawai dan dosen akan pemenuhan dalam dunia jasa.

[31] Jill Kickul dan Lisa Gundry, "Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation," *Journal of Small Business Management* 40, no. 2 (2002): 85–97, https://doi.org/10.1111/1540-627X.00042.

Daftar Pustaka

Abdul Halim Usman. *Manajemen Strategis Syariah Teori, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Zikrul Hakim, 2015.

Campbell-Hunt, Colin. "What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis." *Strategic Management Journal* 21, no. 2 (2000): 127–54.

Cockburn, Iain M., Rebecca M. Henderson, dan Scott Stern. "Untangling the Origins of Competitive Advantage." *Strategic Management Journal* 21, no. 10/11 (2000): 1123–45.

Djoko Muljono. *Buku Pintar Koperasi Simpan Pinjam*. Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2012.

Fatkhurrahman, A, dan MF Wahyudi. "Perumusan Strategi: Strategi Unit Bisnis (BUS) Strategi Perusahaan, Strategi Fungsional dan Pilihan Strategi." *Al-Ittihad Jurnal Manajemen …*, no. Query date: 2022-10-20 07:56:13 (2022). http://jurnalmpi.com/index.php/Al-Ittihad/article/view/3.

Ferguson, Tamela D., David L. Deephouse, dan William L. Ferguson. "Do Strategic Groups Differ in Reputation?" *Strategic Management Journal* 21, no. 12 (2000): 1195–1214. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200012)21:12<1195::AID-SMJ138>3.0.CO;2-R.

Fitri, Agus Zaenul, Binti Nasukah, dan Azmil Tayeb. "Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia." *Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2019): 287–308. https://doi.org/10.14421/jpi.2019.82.287-308.

Ghafar, Muhammad, Pryla Rochmawati, Ahmadi, Kharisul Wathoni, dan Aris Nurbawani. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Pelayanan Khusus Madrasah (Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Lengkong Sukorejo Ponorogo)." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 1 (6 Januari 2020): 1–8. https://doi.org/10.21154/sajiem.v1i1.4.

He, Zi-Lin, dan Poh-Kam Wong. "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis." *Organization Science* 15, no. 4 (Agustus 2004): 481–94. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078.

Kickul, Jill, dan Lisa Gundry. "Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation." *Journal of Small Business Management* 40, no. 2 (2002): 85–97. https://doi.org/10.1111/1540-627X.00042.

Listriana, Rurin Wahyu, Meika Syahbana Rusli, dan Wati Hermawati. "Pengembangan Strategic Business Unit Perhutani Unit III Jawa Barat Dan Banten." *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 10, no. 3 (2013): 146–55. https://doi.org/10.17358/jma.10.3.146-155.

M. E. Porter. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

M. Kuncoro. *Ekonomika Industri Indonesia : Menuju Negara Industri Baru 2030*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2007.

Muchamad Fauzi. *Manajemen Strategik*. Semarang: CV. Karya Abadi Jaya, 2015.

Muzakki, Hawwin. "Managing Learning for Quality Improvement (Mengelola Pembelajaran untuk Peningkatan Mutu)." *Jurnal An-Nuha* 2 (2015): 247–48.

Muzakki, Hawwin, dan M. PdI. "Global Quality and International Quality Standards (IWA-2, MBNQA, EQA, and Deming Prize)," 2016.

Parnell, John A. "Business Unit strategies." Dalam *Strategic Management: Theory and Practice*, Fourth Edition., 182–217. 55 City Road: SAGE Publications, Ltd, 2014. https://doi.org/10.4135/9781506374598.

———. "New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note." *British Journal of Management* 8, no. 2 (1997): 175–81. https://doi.org/10.1111/1467-8551.0049.

———. *Strategic Management: Theory and Practice*. Fourth Edition. 55 City Road, London, 2014. https://doi.org/10.4135/9781506374598.

Rachmat. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014.

Sonia, Nur Rahmi. "Total Quality Management Dalam Lembaga Perguruan Tinggi." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (16 Juni 2021): 125–39. https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.47.