



Strategi Keunggulan Bersaing pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Kupang

Angela Merici Minggu
Eka M. I. Seseli

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana, Kupang
Jl. Adi Sucipto No.147, Oesapa, Klp. Lima, Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima:

10 September 2018

Disetujui:

10 Oktober 2018

Keywords: *Competitive Advantage Strategy, Five Force Models, Private Universities*

Abstract

This study aims to describe the competitive advantage strategy conducted by PTS in the City of Kupang by using Porter's five forces model analysis (1980). Using a qualitative approach to obtain descriptions that explain the competitive advantage strategies of private universities, the three private universities which were ranked as the top 3 in Kupang City, Widya Mandira Catholic University, Muhammadiyah Kupang University, and Artha Wacana Christian University were made participants in this study. The three PTSs have the development of resources and strategies that become competitive in order to maintain and even improve their quality and survive. The study found that the three universities placed key priorities in their respective competition, in general there was a strategy to improve the quality of higher education, build networking with other universities or the government, and improve administrative and academic services towards students.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi keunggulan bersaing yang dilakukan oleh PTS di Kota Kupang dengan menggunakan analisis *five forces model* Porter (1980). Menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh deskripsi yang menjelaskan strategi keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta, maka tiga PTS yang menduduki peringkat 3 teratas di Kota Kupang yaitu Universitas Katolik Widya Mandira, Universitas Muhammadiyah Kupang, dan Universitas Kristen Artha Wacana dijadikan partisipan dalam penelitian ini. Ketiga PTS tersebut memiliki pengembangan sumber-sumber dan strategi-strategi yang menjadi keunggulan bersaing agar dapat tetap mempertahankan bahkan meningkatkan kualitasnya serta dapat bertahan hidup. Penelitian ini menemukan ketiga universitas menempatkan prioritas kunci dalam persaingannya masing-masing, secara umum berada strategi meningkatkan kualitas perguruan tinggi, membangun networking kerja sama dengan perguruan tinggi lain atau dengan pemerintah, dan meningkatkan pelayanan administrasi dan akademik terhadap mahasiswa.

✉ Corresponding Author:

Angela Merici Minggu

E-mail:

angelaminggu10@gmail.com

ISSN (print): 1412-3126

ISSN (online): 2655-3066

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi sebagai kelanjutan pendidikan menengah. Tujuan pendidikan tinggi adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik atau professional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian, yang selanjutnya mengembangkan dan menyebarkan. Oleh karena itu, perguruan tinggi memiliki peran yang sangat sentral dan strategis dalam pembangunan suatu bangsa yaitu pertama, lulusan perguruan tinggi akan memosisikan diri atau diposisikan masyarakat sebagai calon pemimpin, baik diperusahaan, masyarakat atau di instansi pemerintah; kedua, produk jasa pemikiran perguruan tinggi dianggap berperan dalam menentukan konsep pembangunan suatu bangsa.

Tobari (2015) menyatakan bahwa industrialisasi terhadap pendidikan tinggi telah membawa dampak positif bagi perkembangan dunia pendidikan tinggi. Industrialisasi telah mengantarkan pendidikan tinggi di Indonesia mengenal alat-alat teknik dan komunikasi yang canggih, prosedur akademik yang efisien, manajemen modern dan teknik pemasaran jasa yang makin maju dan agresif. Akibat deregulasi, reformasi dan liberalisasi pendidikan tinggi (PTN dan PTS) semakin banyak didirikan dan dikembangkan di Indonesia.

Kebijakan pemerintah tentang pengembangan pendidikan di Kawasan Indonesia Timur bertujuan untuk peningkatan kualitas dan pemerataan pendidikan. Kebijakan tersebut membawa dampak dan perubahan yang baik pada pendidikan di kawasan Indonesia Timur khususnya di Provinsi Nusa Tenggara Timur yang masih sangat tertinggal dengan Provinsi lainnya. Dunia pendidikan di Nusa Tenggara Timur mengalami perkembangan pesat. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyak perguruan tinggi yang didirikan dan dikembangkan, baik berupa PTN maupun PTS. Berdasarkan informasi dari Kepala Biro Kesejahteraan Rak-

yat Setda Provinsi NTT sampai saat ini terdapat 64 perguruan tinggi, baik PTN maupun PTS. PTN dan PTS yang aktif dan sebagian besar PTN dan PTS tersebut berada di Kota Kupang yang merupakan ibukota Provinsi NTT dan tempat berkumpulnya calon mahasiswa dari seluruh wilayah dan kabupaten di Nusa Tenggara Timur dan tidak menutup kemungkinan masih banyak lagi PTN dan PTS yang akan bermunculan.

Perkembangan dan perubahan lingkungan yang begitu cepat dan dramatis termasuk perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi serta perubahan sosial ekonomi telah mempengaruhi sektor pendidikan tinggi sehingga mengakibatkan timbulnya persaingan bisnis dalam industri pendidikan tinggi yang begitu ketat. Adanya otonomi dan desentralisasi terhadap perguruan tinggi negeri (undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang perguruan tinggi) menambah persaingan yang terjadi dalam dunia pendidikan tinggi semakin berat.

Perguruan tinggi swasta tidak hanya dihadapkan dengan pesaing sesama perguruan tinggi swasta tetapi juga dengan perguruan tinggi negeri yang lebih banyak diminati oleh masyarakat. Persaingan yang ketat antara PTN dengan PTS terlihat dengan adanya peningkatan penerimaan mahasiswa baru pada salah satu PTN di Kota Kupang yaitu pada Universitas Nusa Cendana (Undana) yang tahun 2017 ini menerima mahasiswa baru sebesar 10.000 orang mahasiswa dibandingkan dengan tahun 2016 lalu yang hanya menerima sebanyak 6.000 orang mahasiswa.

Peningkatan yang sangat besar tersebut mengakibatkan penurunan jumlah mahasiswa pada perguruan tinggi swasta. Tidak berhenti sampai disini saja persaingan masih terjadi antara perguruan tinggi swasta satu dengan perguruan tinggi swasta lainnya baik dalam wilayah NTT maupun di luar NTT yaitu Pulau Jawa dan sekitarnya.

Kondisi yang demikian menuntut setiap PTS berusaha menggali dan mengembangkan sumber-sumber dan strategi-strategi apa yang menjadi keunggulan bersaing agar dapat tetap

mempertahankan bahkan meningkatkan kualitasnya serta dapat bertahan hidup. Perubahan-perubahan yang terjadi begitu cepat menuntut para pengelola perguruan tinggi harus berpikir keras dalam menetapkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan agar dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Persaingan terjadi karena terjadinya perubahan lingkungan yang berlangsung sangat cepat dan terus menerus yang menyebabkan adanya perubahan pada perilaku manusia.

PTS yang ingin bertahan dan terus berkembang harus melakukan perubahan agar dapat mengimbangi perubahan lingkungan yang terjadi. Salah satu yang penting yaitu bagaimana mengatur strategi dan menuangkannya dalam akuntansi manajemen strategi dan meningkatkan mutu PTS tersebut.

Untuk mengetahui kemana perubahan itu diarahkan PTS harus mengetahui kemana perubahan itu diarahkan, PTS harus mengetahui benar apa yang terjadi di lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dalam organisasi hal ini menjadi penting karena dengan pengenalan dan melakukan analisis sebuah organisasi akan mengetahui dimana posisi organisasi berada, siapa yang harus dihadapi, siapa pesaingnya dan bagaimana cara menghadapinya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi keunggulan bersaing yang dilakukan oleh PTS di Kota Kupang dengan menggunakan analisis *five forces model* Porter (1980). Pertama kami memeriksa literatur terbatas mengenai strategi keunggulan bersaing yang terjadi pada tingkat perguruan tinggi (PT) berdasarkan *five forces model*. Kedua, kami melakukan interview mendalam dengan Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sehingga kami dapat mengetahui strategi yang telah mereka lakukan dalam rangka peningkatan *competitive advantage* pada PT tersebut.

LANDASAN TEORI

Keunggulan Bersaing

Istilah keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) yang muncul pada awal tahun

delapan puluhan telah menjadi istilah yang paling populer pada saat mem-bicarakan strategi perusahaan. Seperti yang diungkapkan Porter (1980), keunggulan ber-saing dapat dicapai dengan berbagai macam cara, antara lain menawarkan produk dengan harga minimum, atau menawarkan produk unik dan lebih spesifik dari saingan, atau memfokuskan diri pada segmen tertentu.

Penelitian Diosdad (2003) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dilihat dari posisi perusahaan dalam persaingan yang dianalisis dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan bersaing bersumber dari kemampuan perusahaan tersebut mempertahankan superioritas sumber daya dan kemampuannya. Keunggulan bersaing berarti superioritas keterampilan (*skill*) dan sumber daya yang didasarkan pada persepsi pelanggan atau pencapaian biaya yang lebih rendah, dan pangsa pasar serta kinerja profitabilitas.

Selanjutnya Porter (1980) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dapat dilanjutkan melalui penegakan halangan untuk masuk oleh pesaing potensial, seperti skala dan cakupan ekonomi, pengaruh pengalaman atau pembelajaran, diferensiasi produk, persyaratan modal, dan biaya karena berpindah pembeli. Disamping itu, kerangka berpikir Porter juga mengakui ancaman produk pengganti, seperti halnya *bargaining power* pembeli dan supplier sebagai moderator potensial dalam mencapai keunggulan bersaing. Hal ini terangkum dalam Model *Five Forces* tentang analisis kompetitif yaitu suatu pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri.

Menurut Porter (1980), hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan yaitu persaingan di antara perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pendatang baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli serta kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan persaingan ini menentukan intensitas persaingan dan pro-

fitabilitas dalam industri, dan kekuatan yang paling besar akan menentukan perumusan strategi.

Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan sering kali sumber daya yang substansial. Akibatnya, harga menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru bergantung pada rintangan masuk yang ada digabung dengan reaksi pesaing yang sudah ada yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru. Jika hambatan ini besar atau pendatang baru diperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari para pemain lama, maka ancaman dari pendatang baru akan rendah.

Ancaman Produk Substitusi

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk-produk yang (1) memiliki tren membayarkannya kinerja harga dibandingkan dengan produk industri tersebut (2) diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi. Produk pengganti seringkali timbul dengan cepat ketika suatu perkembangan meningkatkan persaingan di industri mereka, dan menyebabkan penurunan harga atau perbaikan kinerja.

Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan memaksa harga turun, tawar-menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergant

tung pada sejumlah karakteristik situasinya dan pada kepentingan relatif pembelinya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut (Thompson and Strickland, 2010).

Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawarnya terhadap industri, dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas produk yang dibeli.

Persaingan Dalam Industri

Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan disebut berhasil jika memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan mungkin akan mendapatkan serangan balasan seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

Strategi Keunggulan Bersaing

Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing ketika melaksanakan strategi yang menciptakan nilai yang tidak secara simultan dilaksanakan oleh pesaing yang potensial (Ferdinand, 2003).

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila perusahaan tersebut dipandang lebih dari pesaingnya, misalnya antara lain dalam kualitas dan harga produk yang dihasilkan. Adapun persyaratan yang harus dimiliki untuk menjadi perusahaan yang unggul dalam persaingan, sebagaimana dikemukakan oleh Horngren *et al.* (2009) adalah adanya keinginan manajemen yang kuat untuk menguasai empat bidang pokok, yaitu: (1) biaya (*cost*), (2) mutu (*quality*), (3) waktu (*time*), (4) inovasi (*innovation*). Kesuksesan dari suatu usaha dapat dicapai dengan syarat memiliki keunggulan bersaing yang terus dipertahankan. Oleh sebab itu, strategi bisnis perusahaan juga disebut sebagai strategi bersaing perusahaan.

Perumusan strategi bersaing dapat diperoleh dengan pertama-tama melakukan proses analisis yang menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Salah satu aspek penting dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan berada. Struktur industri mempunyai pengaruh yang besar terhadap cara perusahaan bersaing dan juga strategi yang diterapkan perusahaan tersebut. Kekuatan di luar industri juga penting bagi perusahaan dalam pengertian relatif, karena kekuatan tersebut biasanya juga mempengaruhi semua perusahaan dalam industri dan kemampuan masing-masing perusahaan berbeda dalam menghadapinya.

Konsep strategi keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Porter (1985) terdiri dari: 1) *cost leadership*. 2) *differentiation*, dan 3) *focus*. Konsep tersebut menunjukkan eksklusifitas, yang berarti bahwa jika strategi keunggulan bersaing yang satu diterapkan, maka strategi keunggulan bersaing yang lain tidak diterapkan, namun kenyataan yang ada dalam praktek pada perusahaan yang menjadi objek penelitian tidaklah demikian eksklusif, akan tetapi inklusif. Misalnya pada kasus-kasus tertentu, menggunakan strategi *cost leadership*, namun pada kasus-kasus lain menggunakan strategi *focus* atau *differentiation*.

Teori lainnya yang menunjukkan inklusifitas dan dijadikan pegangan oleh penulis adalah seperti yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008), yang menunjukkan bahwa dapat saja suatu strategi diterapkan bersama-sama dalam suatu kurun waktu penerapan strategi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada tiga perguruan tinggi swasta di kota Kupang berdasarkan Rangkaing Perguruan Tinggi NTT tahun 2016. Dalam lingkup kota Kupang sebagai ibu kota provinsi NTT, tiga PTS ini menduduki urutan tiga teratas yaitu Universitas Katolik Widya Mandira Kupang (UNWIRA), Universitas Muhammadiyah

Kupang dan Universitas Kristen Artha Wacana Kupang (UKAW).

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi dan tindakan (Moloeng, 2012). Format desain penelitian kualitatif yang digunakan adalah desain deskriptif kualitatif, bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi atau fenomena realistik sosial yang ada di organisasi menjadi obyek penelitian dan berupaya menarik realitas ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda atau gambaran tentang kondisi, situasi ataupun fenomena tertentu.

Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu data internal dan data eksternal. Data internal diperoleh berdasarkan data hasil wawancara yang dilakukan pada perguruan tinggi swasta serta hasil laporan dan pembukuan yang dilakukan oleh PTS tersebut. Data eksternal diperoleh melalui studi kepustakaan yaitu pengumpulan data melalui surat kabar, jurnal, buku dan berbagai artikel.

Partisipan dalam penelitian ini adalah pimpinan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), khususnya Rektor dan Wakil Rektor I (Bidang Akademik). Hal ini disebabkan karena mereka mengetahui kondisi Universitas secara keseluruhan dan dapat memberikan informasi yang lengkap dan akurat terhadap setiap pertanyaan wawancara yang diajukan oleh peneliti.

Partisipan dalam penelitian ini merupakan pimpinan universitas di Kota Kupang. Nama dan jabatan narasumber disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Partisipan Penelitian

No.	Nama	Jabatan
1.	Dr. Zainul Mula, M.Si	Rektor Universitas Muhammadiyah Kupang.
2.	Frankie J. Salean, SE.,MP	Rektor Universitas Kristen Artha Wacana Kupang.
3.	Dr. Ir. Yosef Laynurak, M.Si	Wakil Rektor I Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Sama seperti metode penelitian kualitatif lainnya, metode deskriptif juga memiliki sejumlah instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara (*interview*) yang dilakukan secara mendalam dengan individu atau subjek penelitian. Namun untuk kelengkapan dapat dilakukan dengan menambah instrument yang lain yakni observasi partisipan, dokumentasi dan lain-lain.

Salah satu kendala umum dalam analisis data kualitatif adalah peneliti gagal mengembangkan analisis data secara mendalam dan menginterpretasikan makna dari data yang telah dikumpulkan.

Pengumpulan data dilaksanakan sesuai dengan lokasi penelitian berdasarkan pertanyaan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti. Data penelitian ini diperoleh dengan cara melakukan wawancara (*interview*) mendalam kepada partisipan dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Selain itu juga digunakan metode observasi yang dilakukan dengan mengamati secara langsung obyek penelitian.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis *Five Force Models*

Pendekatan Model *Five Forces* digunakan dalam menggambarkan kondisi pengembangan strategi bersaing perguruan tinggi swasta (PTS) yang terdapat di provinsi Nusa Tenggara Timur. Perguruan tinggi swasta yang dianalisis adalah Universitas Kristen Artha Wacana, Universitas Widya Mandira, dan Universitas Muhammadiyah Kupang.

Gambaran deskriptif dari masing-masing PTS tersebut dikelompokkan dalam lima aspek yaitu persaingan antara PTS, kemungkinan masuknya pendatang baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok. Kelima aspek tersebut dapat menunjukkan intensitas persaingan dari PTS.

Keberadaan perguruan tinggi swasta (PTS) di provinsi Nusa Tenggara Timur

ditujukan untuk memenuhi permintaan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan tinggi. Perguruan tinggi swasta menjadi solusi bagi masyarakat yang kesulitan dalam mengakses pendidikan tinggi pada perguruan tinggi negeri (PTN) yang hanya terdapat satu PTN di propinsi NTT.

Banyaknya permintaan pelayanan pendidikan mendorong berkembangnya PTS. Masing-masing PTS yang berada di propinsi NTT dituntut untuk menunjukkan nilai lebih atau daya tariknya, sehingga dapat mempengaruhi minat masyarakat dalam menempuh pendidikan tinggi pada PTS.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memerlukan strategi yang perlu diterapkan dalam menghadapi persaingan baik di antara sesama PTS maupun antara PTS dengan PTN. Strategi yang ditunjukkan oleh PTS di propinsi NTT secara umum berupa peningkatan kualitas. Kualitas yang ditunjukkan dapat berupa kualitas dosen, kualitas mahasiswa yang menempuh pendidikan dan kualitas proses. Hal tersebut dapat dilihat dari pernyataan oleh Rektor UKAW, Bapak Frankie J. Salean, tanggal 8 Juni 2018 berikut ini.

“Kita hanya bisa menyaingi mereka kalau kita lebih baik dari segi kualitas. Kualitas dosen, kualitas mahasiswa, dan kualitas prosesnya. Kuncinya hanya satu, dan itu indikatornya jelas ada di akreditasi.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa aspek kualitas dapat menjadi strategi unggulan yang perlu ditingkatkan oleh perguruan tinggi swasta (PTS). Selain itu PTS juga perlu menunjukkan kepada masyarakat bahwa mereka memiliki keseriusan dalam mengelola perguruan tinggi sehingga tidak perlu diragukan oleh masyarakat. Pengelolaan PTS tidak dapat dikesampingkan karena jika terjadi kegagalan dalam pengelolaan PTS maka masyarakat tidak berminat menempuh pendidikan tinggi pada PTS tersebut. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan oleh Wakil Rektor I UNWIRA, Bapak Yosef Laynurak, tanggal 9 Juli 2018 berikut ini.

“Strategi khusus itu adalah meyakinkan masyarakat bahwa kami serius mengelola perguruan tinggi ini. Jadi misalnya sarana dan prasarana terus kami lengkapi, kemudian gedung perkuliahan yang sudah mulai lebih bagus. Kita bangun kampus terintegrasi dan semua fasilitas lebih baik sehingga atmosfer akademiknya tercipta. Artinya kepastian bahwa dia (mahasiswa) mendapat suasana akademik yang baik. Itu strategi yang menurut saya yang paling utama.”

Melalui pernyataan tersebut nampak jelas bahwa perguruan tinggi swasta perlu serius dalam mengelolah perguruan tinggi. Dengan pengelolaan yang baik maka kenyamanan dapat diperoleh mahasiswa dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan. Kenyamanan diperoleh karena masyarakat merasakan kedekatan dengan berbagai bentuk kegiatan yang dijalankan oleh PTS. Pengelolaan dapat ditujukan pada kegiatan-kegiatan kemahasiswaan, kegiatan-kegiatan pengabdian masyarakat, dan kegiatan lainnya di PTS.

Selain itu, pengelolaan yang baik bisa dalam bentuk penerimaan terhadap keterbukaan akan perbedaan. Perguruan tinggi harus mampu memberikan perhatian dan prioritas yang sama kepada setiap mahasiswa ketika memberikan pelayanan akademik atau pelayanan non akademik. Sikap diskriminasi harus ditiadakan dalam mengelolah perguruan tinggi swasta, sehingga masyarakat dari kalangan mana saja akan tertarik dalam menempuh pendidikan tinggi di PTS yang demikian. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Wakil Rektor I UNWIRA, Bapak Yosef Laynurak, tanggal 9 Juli 2018 berikut ini.

“Yang penting adalah membangun kepercayaan *trust*. Kemudian strategi yang lain adalah dekatkan perguruan tinggi itu dengan masyarakat. Misalnya dengan kegiatan-kegiatan kemahasiswaan, kegiatan-kegiatan pengabdian pada masyarakat, dan sebagainya. Sehingga semakin banyak masyarakat yang

mengenal kita berarti masyarakat tahu dan ada kita dalam pikirannya. Yang kedua, walaupun Widya Mandira kampus Katolik, kita membuka diri sehingga orang tidak melihat bahwa ini sebuah kampus eksklusif. Namun ini menjadi kampus yang bisa mengakomodir siapapun juga.”

Hal lainnya yang juga dimiliki oleh PTS adalah *brand* PTS yang sudah melekat dalam ingatan masyarakat. *Brand* tersebut terbentuk berdasarkan pengalaman dari alumni - alumni yang pernah menempuh pendidikan tinggi di PTS dan juga terbentuk dalam pemikiran para pengguna alumni.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memerlukan peningkatan sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu strategi bersaing. Dosen dan karyawan harus diberikan kesempatan untuk meningkatkan kualitas dirinya baik melalui pendidikan maupun pelatihan-pelatihan. Keberadaan sarana dan prasarana juga menjadi perhatian untuk ditingkatkan. Kolaborasi antara ketersediaan sarana dan prasarana yang didukung dengan SDM berkualitas tentunya mampu menghasilkan lulusan-lulusan yang berkualitas.

Semakin baiknya kualitas lulusan tentu akan menjadi bahan promosi kepada masyarakat untuk memilih PTS. Oleh karena itu diperlukan juga strategi pengembangan promosi yang baik pula. Bukti mengenai hal-hal tersebut dapat dilihat dari pernyataan Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) tanggal 23 Mei 2018 berikut ini:

“Strategi yang perlu saya lakukan adalah peningkatan SDM. Dosen-dosen itu harus memiliki kualitas yang baik. Berikutnya adalah peningkatan sarana prasarana. Kemudian yang berikut adalah peningkatan proses belajar mengajar yang harus dilakukan secara baik dan benar agar berkualitas dan dampaknya adalah menghasilkan lulusan yang berkualitas. Kemudian strategi yang lain adalah pengembangan promosi. Strategi bagaimana promosi itu agar aspek pemasaran lebih maksimal.”

Kemampuan PTS dalam bersaing ditunjukkan pula oleh keunggulan/kekhasan dari PTS. Masyarakat memiliki pilihan yang didasarkan pada kekhasan perguruan tinggi swasta. Identitas suatu perguruan tinggi swasta dapat menjadi pertimbangan penting dalam memilih. Terdapat nilai-nilai yang terkandung dalam identitas PTS, sehingga mampu membentuk perilaku seluruh *civitas* akademika dan memberikan perbedaan dibandingkan dengan perguruan tinggi lain. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) tanggal 8 Juni 2018 dalam pernyataan berikut:

“Ciri khas kita sebagai Perguruan Tinggi Kristen itu yang membuat kita berbeda (identitas kita). Jadi identitas ini terinternalisasi dalam semua aspek. Dari segi pendekatan dan dari segi perilaku.”

Kekhasan lainnya adalah berbentuk *hardskill* dan *softskill*. Bentuk *softskill* lebih dominan pada pembentukan perilaku dengan menggunakan pendekatan nilai-nilai Kristiani. Hal yang demikian akan menumbuhkan cinta kasih dan keterbukaan, dengan tidak menjadikan kekhasan tersebut sebagai sesuatu yang eksklusif. Bentuk *hardskill* berfokus pada pengembangan program-program yang akan berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat. Perguruan tinggi swasta memerlukan perencanaan kebutuhan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang dalam kaitan dengan kekhasan *hardskill*. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, berikut ini:

“Kekhasan itu kan ada dua, yang *hardskill* dan *softskill*. Kekhasan *softskill* itu adalah pendekatan nilai-nilai Kristiani, sehingga cinta kasih, kemudian keterbukaan, nilai-nilai kristiani itu yang kita kembangkan tanpa membuatnya menjadi eksklusif. Kemudian dari segi *hardskill*, kita mengembangkan program-program yang memang nantinya memiliki kontribusi terhadap pembangunan masyarakat. Kita tahu semua program studi tentu memiliki kon-

tribusi, tapi kita melihat kebutuhan jangka pendek, menengah, dan panjang itu ada pada bidang ilmu apa.”

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) perlu memprioritaskan penerimaan mahasiswa dari berbagai latar belakang suku, agama, ras, dan golongan. Diskriminasi dalam dunia pendidikan harus dapat diminimalkan bahkan dihilangkan. Masyarakat tentu akan memilih kekhasan *multicultural* sebagai penggerak utama dalam menentukan niatnya menempuh pendidikan tinggi di PTS. Pada akhirnya PTS dapat lebih berfokus pada peningkatan kualitas *civitas* akademika yang mampu memberikan kontribusi dalam membangun masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018 berikut ini:

“Kita di sini semua suku, ras, agama, atau golongan apapun ada. Jadi keunggulan kita adalah *multicultural*. Tidak pernah kita bedakan. Semuanya sama. Tidak ada diskriminasi dalam dunia pendidikan di Universitas Muhammadiyah. Bagi kita yang penting berkualitas untuk membangun daerah kita, membangun daerah Nusa Tenggara Timur, untuk membangun masyarakat. Jadi bagi saya pendidikan itu harus bebas nilai, bebas dari sekat-sekat suku, agama, ras, dan golongan.”

Keberadaan PTS tidak terlepas juga dari dampak global yang mempengaruhi berbagai aspek aktivitas PTS. Lulusan dari PTS harus mampu menunjukkan kemampuan yang dimiliki dalam memenuhi tuntutan dunia kerja yang diperhadapkan dengan era pasar bebas. Kemampuan dalam menguasai bahasa asing dan peningkatan kualitas akademik lulusan perlu dipersiapkan oleh PTS. Sejalan dengan hal tersebut, Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018 memberikan pernyataan berikut ini:

“Mahasiswadi Fakultas Ekonomi diminta mengikuti kursus Bahasa Inggris. Ada juga kita hadirkan pembicara-pembicara dari luar negeri dan mengadakan konferensi internasional.”

Pandangan terhadap perubahan yang terjadi ketika memasuki era pasar bebas mengarahkan PTS untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian. Visi yang diubah dapat menjadi salah satu bentuk penyesuaian, dengan mengarahkan visi secara global. Pemikiran dan tindakan yang dilakukan civitas akademika PTS harus sesuai dengan kondisi global.

Langkah-langkah dalam mempersiapkan lulusan yang dapat diterima dalam era pasar bebas bisa melalui pembenahan kurikulum pendidikan tinggi, peningkatan kualitas dosen, dan berbagi pengalaman oleh dosen yang punya pengalaman internasional. Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018 menanggapi era pasar bebas yang dihadapi PTS dengan menyampaikan pernyataan berikut ini.

“Perlunya revisi kurikulum menuju ke KKNi, kemudian visi kita ubah. Visi kita menjadi *go global*. Artinya bahwa UNWIRA tidak bisa menjadi katak dalam tempurung. Bahwa nanti kita melepas lulusan, maka lulusan tahu kalau dia berada di ruang global, sehingga dia harus menyesuaikan dengan entitas global. Cara berpikir dan cara bertindak harus global. Oleh karena itu, dosen-dosen kita ikutkan seminar dan studi di luar sebagai salah satu cara kita untuk menjawab tantangan global, sehingga tidak asing dengan dunia global. Beberapa dosen kita memiliki pengalaman internasional, terutama para imam. Para pastur kebanyakan punya pengalaman yang cukup, entah itu studi maupun bekerja sebagai misionaris di luar negeri selama bertahun-tahun. Pengalaman-pengalaman yang diperoleh mereka kemudian akan dibagikan kepada kita.”

Tantangan yang dihadapi PTS ketika memasuki era pasar bebas selain menuntut

penguasaan bahasa asing (khususnya bahasa Inggris) namun juga menuntut penguasaan teknologi informasi. Aliran informasi global yang bergerak cepat dikendalikan sepenuhnya oleh teknologi informasi. Dosen-dosen dan lulusan-lulusan PTS perlu diberikan bekal kemampuan berbahasa asing dan kemampuan menggunakan teknologi informasi secara mahir dan selaras dengan tuntutan kebutuhan dunia kerja global. Terbukanya lapangan pekerjaan secara global akan membuka pula gerbang persaingan yang semakin ketat di antara lulusan perguruan tinggi dalam dunia kerja. Perguruan tinggi swasta dapat memberikan kursus-kursus atau pelatihan-pelatihan dalam hal meningkatkan kemampuan berbahasa asing dan kemampuan penggunaan teknologi informasi. Dengan demikian daya tawar lulusan PTS di dunia kerja era pasar bebas akan mampu bersaing. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018, berikut ini:

“Untuk menghadapi MEA, salah satu tantangan terbesar buat kita adalah bahasa Inggris. Jadi kita di sini punya satu lembaga yang baru kita dirikan yaitu Pusat Bahasa. Lembaga tersebut akan mengkoordinir para dosen untuk meningkatkan kualitas bahasanya. Kemudian kedepannya itu kita akan memberikan keterampilan-keterampilan. Perlu juga kita tingkatkan lagi adalah sisi informasi dan teknologi. Kita berikan pembelajaran untuk memahami bagaimana mengelola teknologi informasi dan komunikasi dari berbagai macam program. Menyangkut pasar kerja dalam menghadapi MEA, maka bukan cuma dosen tapi juga para mahasiswa. Mahasiswa kita ketika tamat mau bekerja di mana, sehingga kita harus memberikan keterampilan-keterampilan lain. Paling tidak dari sisi bahasa dan sisi teknologi informasi. Kemudian ketika mahasiswa melakukan praktek atau magang di mana-mana harus kita berikan sertifikat sebagai tanda bukti bahwa yang bersangkutan memiliki kemampuan dalam

bidang tertentu. Sehingga ketika mela-mar kerja dimanapun, maka akan bisa diterima atau diakses.

Kemungkinan Masuknya Pendatang Baru

Kehadiran perguruan tinggi baru (PTS) dapat meningkatkan persaingan antara perguruan tinggi di NTT. Setiap perguruan tinggi akan berlomba-lomba untuk menampilkan kualitasnya sehingga bisa menarik minat masyarakat dalam memilih tempat menge-nyam pendidikan tinggi.

Terdapat pula beberapa aspek yang memperkuat adanya kemungkinan masuknya pendatang baru yaitu terkait dengan komponen dosen, komponen lembaga, dan komponen regulasi. Komponen dosen meliputi unsur kemampuan perguruan tinggi dalam merekrut dosen baru dan menghadirkan dosen tamu yang memiliki tingkat pendidikan yang ver-kualitas dan berpengalaman. Komponen lembaga meliputi unsur kehadiran PTN/PTS baru yang menawarkan berbagai fasilitas berkua-litas, adanya subsidi dari pemerintah kepada perguruan tinggi, dan terobosan-terobosan yang dilakukan oleh perguruan tinggi pesaing. Komponen regulasi meliputi unsur kebijakan dan aliran informasi yang mengatur perguruan tinggi.

Sumber daya manusia pada perguruan tinggi swasta mendapatkan perhatian penting ketika membahas mengenai kehadiran perguruan tinggi baru. Perguruan tinggi swasta melakukan perekrutan dosen baru dengan mempertimbangkan kebutuhan dosen pada program studi di fakultas tertentu. Pertim-bangan rasio dosen—mahasiswa dijadikan dasar untuk memutuskan perekrutan dosen baru. Kemampuan dosen baru yang ditunjukkan dengan tingkat pendidikan sebagai salah satu ukuran di samping pengalamannya, adalah harus bergelar magister (S2) saat direkrut menjadi dosen. Selain dosen baru yang direkrut, PTS juga melakukan upaya pening-katan transfer pengetahuan dengan cara menda-tangkan dosen tamu yang memiliki kualitas atau kapasitas keahlian lebih dibanding dosen-dosen yang dimiliki PTS. Dosen tamu

dihadirkan setiap semester dan harus bergelar minimal doktor (S3). Sejalan dengan penjelasan di atas, Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018 menyam-paikan pernyataan berikut ini:

“Dosen baru diperoleh melalui proses rekrut-men. Rekrutmen ini bergantung pada kebu-tuhan masing-masing fakultas. Terdapat pro-gram studi yang sudah terpenuhi rasio dosen—mahasiswa dan ada pula program studi yang belum memenuhi rasio, sehingga proses rekrutmen terus dilakukan. Sedangkan dosen tamu melalui program akademik yang setiap program studi dijatah satu kali per semester. Tingkat pendidikan dosen baru minimal harus bergelar magister (S2). Dosen tamu harus minimal bergelar doktor dan harus didatangkan dari luar kampus (biasanya Guru Besar). Biasanya masing-masing dosen punya relasi dengan alumni atau dengan dosen pembimbing, sehingga bisa diundang menjadi dosen tamu. Dosen baru dan dosen tamu mesti punya kemampuan lebih atau kapasitas lebih dari kita.”

Dosen baru memang direkrut sesuai de-ngan kebutuhan. Universitas Katolik Widya Mandira (UNWIRA) juga melakukan perekrutan dosen baru. Perekrutan dosen baru tidak bisa hanya didasarkan pada pertimbangan per-kembangan ilmu pengetahuan. Diperlukan anggaran biaya yang harus dipertimbangkan pula dalam proses perekrutan dosen baru.

Analisis terhadap rasio dosen—mahasiswa dan juga tren penerimaan mahasiswa menjadi dasar dalam mempertimbangkan ka-rena sumber pendapatan PTS secara umum adalah berasal dari mahasiswa. Ketika terjadi tren penurunan penerimaan mahasiswa maka kesulitan dihadapi oleh PTS dalam membiayai kegiatan-kegiatan operasionalnya. Pertimbang-an dosen yang akan pensiun dibandingkan dengan dosen baru yang direkrut juga penting, karena perlu ada keseimbangan yang terjaga khususnya dari sisi ketersediaan SDM PTS yang sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku di lingkungan perguruan tinggi (ber-

kaitan dengan dosen harus memiliki NIDN dan memiliki jabatan fungsional). Sebenarnya PTS dapat pula merekrut dosen dengan mempertimbangkan kepakaran yang dimiliki individu, misalnya kalau individu memenuhi standar level profesional yang terdapat pada KKNI maka dapat diterima menjadi dosen.

Pengalaman-pengalaman kerja individu yang membentuk keahlian atau kepakaran individu dapat dipandang layak untuk dipertimbangkan dalam proses perekrutan dosen baru, meskipun individu tidak memiliki gelar pendidikan pada level master atau doktor. Hal tersebut secara umum terjadi pada perekrutan dosen bidang ilmu terapan atau kesenian dan budaya yang memang memiliki banyak ahli-ahli atau pakar-pakar, yang keilmuan atau kepakaran mereka terbentuk karena proses akumulasi pengalaman kerja selama bertahun-tahun.

Perguruan tinggi swasta juga menjaga atmosfer akademik dengan mendatangkan dosen tamu dari perguruan tinggi lain. Dosen tamu yang didatangkan biasanya memiliki keahlian atau kepakaran pada bidang ilmu sesuai dengan kebutuhan program studi yang membutuhkan dosen tamu. Berbagai pertimbangan di atas sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, berikut ini:

“Perekrutan dosen baru sangat tergantung pada kebutuhan. Jadi kita tidak bisa merekrut dosen hanya semata-mata karena perkembangan ilmu pengetahuan saja. Sebagai universitas swasta kita juga harus memperhitungkan biaya (*cost*) dan sebagainya itu supaya kita tidak terjebak. Nanti malah dosennya banyak, mahasiswanya tidak ada. Kita harus betul-betul memperhitungkan supaya rasionya itu kira-kira tidak terlalu buruk. Mahasiswa ini trendnya naik terus atau suatu ketika tiba-tiba trendnya turun. Kita harus pandai-pandai mempertimbangkan, apalagi pendapatan kita (investasi) hanya dari mahasiswa. Sehingga kita menjamin walaupun tidak ada mahasiswa, biaya operasional, gaji dan segalanya itu tetap terpenuhi. Karena itu kita mempunyai meka-

nisme di mana kita melihat sesuatu sesuai kebutuhan. Tetapi tetap kita memperhatikan antara dosen yang senior dengan dosen yang junior, karena kita harus hitung sebentar lagi dosen senior pensiun. Apalagi dengan sistem NIDN, NIK, dan sebagainya, saya kira semua perguruan tinggi kita di NTT memang harus mulai berpikir tidak hanya memanfaatkan mereka yang bergelar.”

Dosen tamu memang perlu diundang agar dapat membagi pengetahuannya dan pengalaman-pengalamannya dengan para mahasiswa atau para dosen dari PTS yang mengundangnya. Universitas Muhammadiyah Kupang juga memberikan kesempatan pada dosen tamu untuk memberikan kuliah umum sesuai dengan kepakaran dosen tamu yang diundang. Tentunya kepakaran dosen tamu ditunjukkan oleh gelarnya, yang umumnya adalah bergelar doktor atau sudah guru besar, dan ditunjang dengan pengalaman-pengalaman selama bekerja. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018 berikut ini:

“Kalau dosen dari luar (dosen tamu) sering diundang. Biasanya mereka memberikan kuliah umum. Mereka dari kalangan-kalangan hebat sesuai dengan kepakaran di bidang hukum atau di bidang ekonomi, atau di bidang pendidikan. Untuk kuliah tamu maka dosen yang diundang harus punya kepakaran, sehingga harus bergelar doktor atau guru besar. Dia harus memahami benar bidang keilmuannya dan bagaimana mengembangkan ilmunya dan seperti apa pengalaman dia dalam mengelola pendidikan. Dia bisa berbagi berkaitan dengan pengalaman pribadinya dalam bekerja.”

Komponen kelembagaan PTS dapat dijadikan andalan untuk memperketat persaingan. Akan tetapi, sulit bagi suatu PTN/PTS baru untuk dengan mudah aktif menjalankan kegiatan operasional. Perkembangan regulasi pemerintah turut memberikan tekanan pada PTN/PTS baru. Pada akhirnya PTN/PTS yang

telah lama beroperasi di provinsi Nusa Tenggara Timur tidak perlu merasakan kekuatiran yang berlebihan ketika mendapatkan informasi mengenai kehadiran PTN/PTS baru. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018 berikut ini:

“Berkaitan dengan kemunculan PTN/PTS sejenis dengan berbagai jenjang pendidikan serta penawaran fasilitas, sebenarnya kita tidak kuatir kalau sekarang. Karena regulasi untuk mendirikan perguruan tinggi ini sulit sekali. Jadi malah dugaan kita justru trennya tidak akan semakin banyak. Malahan akan makin berkurang jumlah perguruan tinggi, karena yang tidak memenuhi syarat nanti akan ditutup lalu disarankan *merger*.”

Perasaan tidak kuatir juga ditunjukkan oleh pimpinan PTS UNWIRA dalam menanggapi adanya kemungkinan hadirnya PTN/PTS baru dengan tawaran fasilitasnya. Pernyataan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018 sebagai berikut:

“Bagus! Saya kira tidak masalah, yang penting kalau PTS itu sehat dan serius. Jangan mencari untung dari mahasiswa. Kalau kita bermitra malah bagus. Tidak merasa terancam. Walaupun dalam bisnis kan itu dinamakan sebagai pengganggu, namun kita harus realistis. Masing-masing punya segmen. UKAW punya segmen, kita punya segmen, dan kita bisa jalan berbarengan. Bisa *sharing* malah, tidak ada masalah di situ. Tugas kita, menurut saya, sebuah perguruan tinggi itu adalah menjaga supaya masyarakat kita di NTT ini terlayani. Kritik saya buat pemerintah terutama dari kementerian itu kadang-kadang mereka mengizinkan perguruan tinggi swasta itu tanpa memperhitungkan dengan baik, tanpa melakukan kajian dengan baik. Jadi hasilnya banyak perguruan tinggi swasta buka program studi yang sama, terus mahasiswanya terpencair, dapatnya sedikit-sedikit. Maka sebaiknya di *merger* saja. Jadi menurut saya, fokus perguruan tinggi itu sesuai amanah tidak hanya

untuk mencari uang. Benar-benar untuk mengabdikan pada masyarakat. Kita hanya mengelola uang masyarakat agar manfaatnya (dalam bentuk pengetahuan) dinikmati oleh masyarakat kembali.”

Kebebasan menyelenggarakan pendidikan tinggi dijamin oleh Undang-undang sehingga wajar bila terdapat kemungkinan hadirnya PTN/PTS baru. Proses membuka PTN/PTS baru itulah yang perlu diperhatikan dengan serius agar segala persyaratan yang diatur oleh undang-undang dan peraturan pemerintah dapat dipenuhi. Apabila tidak terpenuhi syarat yang diharuskan maka tentunya PTN/PTS yang baru tidak dapat memperoleh izin menyelenggarakan aktivitas pendidikan tinggi. Dengan demikian tidaklah pantas juga kalau ada sikap saling menjatuhkan di antara sesama PTN/PTS. Kebebasan untuk menunjukkan kualitas PTN/PTS itulah yang harus diutamakan, sehingga masyarakat dapat melihat dan memilih perguruan tinggi yang dipandang berkualitas. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah) pada tanggal 23 Mei 2018 berikut ini:

“Undang-undang memperbolehkan siapa saja bisa membuka lembaga pendidikan yang dikelola oleh masyarakat. Tidak bisa kita melarang, tetapi bagi kita sebagai pengelola pendidikan tinggi, saya menganut semacam faham atau pengetahuan bahwa itu akan terjadi seleksi alam. Berkualitas atau tidaknya sebuah lembaga perguruan tinggi. Bagaimana soal kualitas itu seleksi alam. Biarkan masyarakat yang menilai seperti apa hebatnya kualitas perguruan tinggi. Apakah dari sisi sarana prasarana, sisi akreditasi, dari sisi kualitas dosen, dari sisi pelayanan semuanya seleksi masyarakat. Perguruan tinggi itu harus memiliki daya kompetitif.”

Kelebihan yang terdapat pula dalam suatu perguruan tinggi swasta adalah berkaitan dengan subsidi yang diperoleh dari pemerintah. Dana subsidi tentunya akan meri-

ngankan beban biaya operasional dari PTS. Diperlukan dukungan SDM yang mampu meraih peluang mendapatkan berbagai subsidi yang disediakan oleh pemerintah.

Skim-skim dari Kemenristek Dikti menjadi rebutan bagi PTN/PTS untuk menunjukkan kualitas SDM yang mereka miliki di dalam memanfaatkan dana-dana yang disediakan oleh pemerintah untuk pengembangan tri dharma perguruan tinggi. Sejalan dengan hal tersebut Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018 menyampaikan pernyataan berikut ini:

“Subsidi ini dalam bentuk skim-skim dari Ristek Dikti lewat pendidikan, penelitian, dan pengabdian. Komponen pendidikan terdapat skim penulisan buku ajar, seminar, bahkan di dalam negeri atau di luar negeri kita bisa mendapatkan bantuan. Tapi semua ini bersifat kompetitif. Siapa yang bisa akan mendapatkan, siapa yang mau bisa memanfaatkan. Jadi tidak dialokasi ke lembaga, namun ke orang-orang yang mau memanfaatkan sesuai skim. Penelitian ada banyak, misalnya dosen pemula, pekerja, dan lain-lain. Tetapi uangnya tidak diberikan ke Universitas. Silahkan siapa yang mau. Di samping itu Universitas mendapat bantuan yang sifatnya insidental dari pemerintah.”

Pemerintah memberikan bantuan dana kepada PTN/PTS agar meningkatkan jumlah penelitian dosen dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu juga terdapat beasiswa yang diterima oleh mahasiswa maupun dosen yang ingin melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi (Magister atau Doktor). Tentunya akses terhadap dana yang disediakan pemerintah selalu terbuka bagi siapa saja yang ingin memanfaatkannya. Hal tersebut didukung dengan pernyataan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018 berikut ini:

“Kalau subsidi, kita lebih banyak dapat yang berupa hibah. Paling banyak itu adalah hibah dalam bidang penelitian dan PKM. Beasiswa

juga diperoleh dan kita anggap cukup membantu. Misalnya Bidik Misi, walaupun sedikit tapi cukup membantu mahasiswa. Ada juga yang dapat dari beasiswa BUDI dan beasiswa lain-lain, meskipun harus bersaing. Kemudian bantuan-bantuan dari pemerintah daerah, tetapi tidak rutin.”

Mengelola lembaga pendidikan membutuhkan biaya yang mahal. Subsidi dari pemerintah dapat membantu meringankan beban biaya operasional yang seharusnya dikeluarkan perguruan tinggi. Sejalan dengan kedua PTS di atas, Universitas Muhammadiyah Kupang juga membutuhkan subsidi untuk mendukung aktivitas tri dharma perguruan tinggi. Tuntutan untuk harus secara profesional dalam mengelola perguruan tinggi melekat pada setiap PTS. Karena jika terjadi kesalahan dalam mengelola dana yang dimiliki PTS, maka akan menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi akibat terjadinya defisit anggaran. Pernyataan oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018 sebagai berikut:

“Mengelola lembaga pendidikan itu sangat mahal, kecuali semacam hibah. Program-program hibah misalnya hibah dalam pendidikan, seperti kadang kita memperoleh hibah pendidikan untuk guru di sekolah, kemudian berbagai macam juga hibah yang lain, untuk sarana prasarana. Saya kira swasta sudah terbiasa dengan tanpa di *support*. Kita tidak berharap banyak, yang penting kita profesional dalam mengelolah sehingga kesejahteraan orang bisa terjamin, dosen dan karyawannya kemudian terjamin dalam pendidikan ke jenjang doktor, kemudian sarana prasarana kita bisa kelolah secara maksimal.”

Adanya upaya terobosan yang dilakukan oleh PTN/PTS dengan membuka berbagai program studi baru agar menarik minat masyarakat dalam memilih PTN/PTS juga sering terjadi. Ketika terdapat *trend* yang baik pada salah satu program studi karena selalu

dipilih masyarakat (program studi unggulan), maka bagi PTN/PTS yang belum memiliki program studi dimaksud pasti berusaha untuk membuka program studi itu. Semakin banyak PTN/PTS membuka program studi yang sama, maka sebaran mahasiswa pada program studi unggulan akan mengalami *trend* menurun. Selain itu, dkuatirkan pula ketika terdapat perguruan tinggi luar negeri yang telah diakui kualitas penyelenggaraan pendidikan tingginya, turut membuka kelas jarak jauh dengan menyasar program studi unggulan. Menanggapi situasi yang terjadi maka satu-satunya strategi yang dapat ditempuh PTS adalah dengan cara meningkatkan kualitas yang mendekati PT luar negeri atau perguruan tinggi yang telah diakui sangat berkualitas dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018 berikut ini:

“Kalau sesama perguruan tinggi dalam negeri kita tidak khawatir, karena sekarang pemerintah sudah tutup. Sudah ada monotorium untuk pembukaan prodi baru. Itu sudah dua tahun lalu. Kecuali program studi yang bidang ilmu STEM (*science, technology, engineering, dan mathematic*). Sehingga yang seperti ini hampir tidak ada kekhawatiran karena ini ilmu-ilmu yang sedikit spesifik, peminatnya sedikit. Yang dikhawatirkan itu sekarang justru Perguruan Tinggi luar negeri. PT luar negeri mempunyai standar yang tinggi dan punya reputasi yang bagus. Ada universitas-universitas dari luar yang buka kelas dan memang mereka memenuhi syarat. Jadi dengan reputasi yang baik dan standar yang tinggi, orang akan cenderung lebih memilih PT yang demikian. Sehingga satu-satunya cara adalah kita tingkatkan kualitas yang mendekati PT luar negeri. Ini adalah logika yang sangat sederhana. Ketika ada pilihan yang lebih baik orang akan pilih yang lebih baik itu.”

Pendapat berbeda dikemukakan oleh pimpinan PTS UNWIRA yang tidak merasa khawatir terkait dengan pembukaan program

studi baru oleh PTN atau PTS lainnya. Pertimbangan segmentasi pasar dan kepercayaan masyarakat menjadi alasan dari tidak khawatirnya PTS akan fenomena dibukanya program studi baru oleh PTN/PTS lain. Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018 memberikan pernyataan berikut ini.

“...tidak apa-apa. Kita punya segmentasi pasar sendiri dan *trust* masyarakat itu berbeda. Ada yang *trust* pada UNDANA, ada yang *trust* pada UKAW, ada yang *trust* pada kita. Jadi kita tidak perlu terganggu dengan itu. Jalani saja, yang penting bagaimana kita mengatur atau mengelolah perguruan tinggi supaya tetap dipercaya masyarakat.”

Kepatuhan pada regulasi pendidikan tinggi wajib bagi setiap PTN/PTS tanpa terkecuali. Perguruan tinggi swasta harus melakukan pembaharuan informasi perkembangan regulasi agar dapat membuat keputusan-keputusan maupun kebijakan-kebijakan yang selaras dengan regulasi pendidikan tinggi. Kelancaran dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi bisa tercapai ketika PTS mengikuti dengan baik dan patuh pada regulasi pendidikan tinggi yang seringkali berubah dengan cepat. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018 berikut ini:

“Dunia pendidikan tinggi ini semua diatur. Regulasi itu ketat sekali yang sering tidak dapat diantisipasi dengan cepat. Misalnya sekarang yang kita hadapi sekarang adalah akreditasi. Kita baru selesai akreditasi, baru dapat hasil akreditasi, aturan sudah berubah.”

Keharusan untuk mengikuti regulasi pendidikan yang berlaku juga disampaikan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, melalui pernyataannya berikut ini.

“...kita terikat itu pada UU 12, Permen 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendi-

dikan Tinggi. Kita benar-benar harus menjalankannya tata kelola universitas berdasarkan regulasi tersebut. Bahwa kalau ada situasi yang lain, itu namanya standar lebih. Tetapi standar minimal yang ada pada kemenristek tidak ada tawaran itu. Dua puluh empat standar itu kita harus betul-betul perhatikan.”

Berhadapan dengan regulasi pendidikan tinggi yang terus berubah juga membutuhkan kecepatan dan respon penyesuaian yang cepat dan tepat. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan oleh Bapak Zainal Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018 sebagai berikut.

“Oleh karena itu saya katakan, pemimpin di perguruan tinggi itu harus memiliki kecepatan dan respon yang bagus karena setiap saat itu peraturan dan perundang-undangan terus dikeluarkan dan dirubah. Harus beradaptasi secepat mungkin, karena pemerintah memiliki batas waktunya. Kalau kita bilang masih ada penyesuaian tapi ini harus. Jadi kita harus siap sampai dengan *deadline* waktu yang ditetapkan oleh pemerintah. Menyesuaikan dengan yang ada dari pemerintah.”

Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Pemerintah memberikan batasan bagi perguruan tinggi dalam membuka program studi tertentu. Hal tersebut berarti bahwa hanya terdapat program studi tertentu saja yang dibolehkan untuk dibuka. Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018 memberikan pernyataan berikut ini yang sejalan dengan hal tersebut.

“Kewenangan membuka program studi itu ada di universitas. Hanya sekarang tidak bisa lagi, karena dari segi aturan hanya STEM (*science, technology, engineering, dan mathematic*) yang mungkin.”

Kehadiran program studi baru perlu melalui berbagai tahapan proses. Salah satunya melalui studi kelayakan. Regulasi yang mengatur mengenai ketentuan membuka pro-

gram studi baru juga perlu diperhatikan. Apabila tahapan-tahapan yang diharuskan telah terpenuhi maka program studi baru bisa diselenggarakan pada PTN/PTS. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, berikut ini.

“Pertama kita buat studi kelayakan dulu, tidak hanya melihat *trend* saja. *Trend* ini tidak hanya semata-mata kita butuh mahasiswa, tetapi *trend* ilmu pengetahuan yang berkembang dan *trend* itu berupa manfaat penelitian dan pengetahuan pada masyarakat. Kemudian regulasinya, kita tahu bahwa untuk membuka program studi baru itu menuntut kita harus melihat regulasi kemenristekdikti. Kemudian itu diajukan ke universitas untuk dibahas di Senat. Kalau Senat setuju baru mereka bisa melakukan langkah-langkah selanjutnya untuk memenuhi ketentuan pembukaan program studi.”

Hal yang sama terkait dengan penawaran produk substitusi oleh PTS dalam bentuk pembukaan program studi baru yaitu berkaitan dengan analisis kelayakan. Terdapat sumber daya keuangan yang harus dikorbankan dalam proses pembukaan program studi baru. Biaya membuka program studi baru tidaklah murah. Berbagai persiapan yang dilakukan seperti penyiapan SDM dan fasilitas akademik tentunya menyerap anggaran yang nilainya besar. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018, berikut ini.

“...tergantung kesiapan...Selama ini kita baru sampai pada penugasan. Kira-kira prodi apa yang sangat prospek ke depan, dan itu harus dilakukan studi pendahuluan di masyarakat berdasarkan pemikiran yang bertahun-tahun. Prodi itu mahal. Dari sisi keuangan maupun dari sisi sumber dayanya. Kita menyiapkan sekian uang, kita menyiapkan SDM, tidak gampang.”

Strategi yang digunakan untuk menghadirkan produk substitusi dapat berupa pemberian jasa pelatihan, jasa konsultasi, jasa informasi, perpustakaan, dan juga pengembangan kurikulum pendidikan. Pengembangan kurikulum menjadi salah satu kegiatan yang perlu dilakukan agar pembentukan kualitas lulusan yang dapat diterima oleh dunia kerja bisa tercapai. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, melalui pernyataan berikut ini.

“Berbagai macam jasa ada dan telah berjalan. Pengembangan kurikulum juga dilakukan menyesuaikan dengan regulasi yaitu berbasis KKNI.”

Jasa yang ditawarkan oleh PTS meliputi aspek tri dharma perguruan tinggi. PTS dapat melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat untuk membantu masyarakat menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Penelitian juga dilakukan oleh para dosen untuk menghasilkan temuan-temuan ilmiah yang bermanfaat dalam memperkaya ilmu pengetahuan dan memperbaiki praktik-praktik di lingkungan masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018 berikut ini.

“Sebenarnya jasa yang kita tawarkan ke masyarakat itu adalah tri dharma itu sendiri. Terutama kalau berkaitan dengan masyarakat itu baik pengabdian maupun penelitian. Kita suka mengembangkan program-program inovasi dari hasil-hasil penelitian. Makanya tiap tahun kita ukur, sampai dimana program-program penelitian itu pada tingkat penyerapan teknologi itu masuk di level berapa, supaya nanti kita tahu teknologi ini sudah bisa dipasarkan atau belum.”

Kontribusi diberikan juga oleh lembaga penelitian dan pengabdian pada masyarakat berupa produk-produk unggulan. Pemerintah menyediakan dana melalui berbagai hibah

penelitian dan pengabdian sehingga para dosen dapat memanfaatkan dalam mengembangkan produk-produk unggulan penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat. Terdapat sejumlah produk unggulan yang telah didaftarkan untuk mendapatkan paten. Bidang ilmu pengetahuan yang dominan dalam melakukan inovasi untuk memperoleh produk unggulan adalah terkait dengan teknologi dan informasi. Hal tersebut jelas terlihat dari pernyataan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018 berikut ini.

“Misalnya sekarang kita punya paten untuk proses ikan asap dengan teknologi asap cair.”

Pernyataan tersebut didukung pula oleh pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, berikut ini.

“Sampai saat ini karya inovatif sedang kita dorong untuk IT. Lebih cepat mendapat karya inovatif di IT, karena hampir semua bidang ilmu menggunakan. Karena itu mereka yang seharusnya lebih kreatif. Sementara di bidang Sains dan Teknologi misalnya, karya-karya arsitektur yang berorientasi pada kebudayaan lokal, itu juga cukup banyak yang kita buat.”

Mahasiswa juga terlibat dalam menyumbang karya-karya prestis dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang mereka dapatkan. Bidang olah raga menjadi salah satu bidang unggulan yang menciptakan atlet-atlet berprestasi di tingkat nasional maupun tingkat internasional. Hal tersebut seperti disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, dalam pernyataan berikut ini.

“...di PJKR misalnya. Mereka pernah meraih medali emas untuk ASEAN Games pada cabang olah raga Taekwondo. Jadi dia sudah selesai studi. Begitu dia dapat medali dari SEA GAMES atau ASIAN GAMES di Myanmar tiga tahun lalu, mahasiswi tersebut langsung kita

rekrut. Kita biaya untuk melanjutkan studi agar menjadi dosen.”

Karya prestise lainnya dominan pada bidang ilmu teknologi informasi. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, melalui pernyataan berikut ini.

“Lebih banyak itu di IT. Terus terang mereka lebih mudah menjangkau itu karena sekarang apapun juga bisa di jalankan dengan menggunakan IT. Jadi kelihatannya itu lebih memudahkan.”

Kekuatan tawar-menawar pembeli

Kekuatan tawar menawar PT ditunjukkan dengan berbagai kontribusi yang diberikan oleh dosen-dosen pada PTN/PTS pada tingkat fakultas lain atau tingkat PT atau di luar PT. Hal tersebut ditanggapi dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, sebagai berikut.

“Iya. Jadi misalnya waktu kita mau selenggarakan *workshop*, itu kan panitianya lintas fakultas toh, bahkan di luar PT...Misalnya dengan gereja, dengan pemerintah, dengan swasta. Tenaga ahli iya, konsultan iya, tapi ini kan sifatnya tidak tetap karena kita dilarang untuk bekerja penuh waktu di luar. Jadi sifatnya itu tidak permanen.”(Rektor UKAW).

“Iya. Di antar progdi itu kan biasanya untuk mata kuliah-mata kuliah yang sifatnya umum. Jadi bisa *sharing* itu bahasa inggris, matematika, pancasila, dsbnya itu biasa. Kalau dengan perguruan tinggi lain iya. Termasuk Undana juga memanfaatkan beberapa doktor hukum kami untuk mengajar disana.” (WR 1 UNWIRA).

“Untuk mengajarnya iya. Bahkan ada yang mengajar di lain juga, bagus, kan seperti saya juga kan. Saya mengajar juga di prodi S2 dan S3, di STAKN, kemudian ada juga dosen-dosen kita yang ngajar di perguruan tinggi

lain. Juga antar fakultas pasti.” (Rektor Muhammadiyah Kupang).

Selain sebagai pengajar pada PT, dosen-dosen juga berkontribusi sebagai tenaga ahli pada perusahaan atau kantor konsultan. Hal tersebut ditanggapi dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, sebagai berikut.

“Jadi misalnya untuk satu pekerjaan tertentu ada dosen yang diminta sebagai tenaga ahli, tapi setelah pekerjaan atau proyek itu selesai ya kembali.” (Rektor UKAW).

Tidak hanya terbatas sebagai staf ahli pada perusahaan dan kantor konsultan akan tetapi dosen-dosen juga banyak yang menjadi staf ahli di DPR dan dinas-dinas terkait sesuai dengan bidang keahlian dari dosen-dosen tersebut. Hal ini ditanggapi dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, melalui pernyataan berikut ini.

“Banyak. Ada yang staff ahli di DPR, ada yang konsultan di dinas, ada yang berkiprah di engineering, akuntansi juga banyak. Ini berkaitan dengan pengembangan kepemimpinan public.” (WR I UNWIRA).

Para dosen juga memberikan kontribusi dengan menjadi staf ahli pada lembaga pemerintahan. Hal tersebut ditanggapi dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, sebagai berikut.

“Pejabat struktural di lembaga pemerintahan tidak ada, tidak boleh, karena kita memang tidak ada kemungkinan bekerja penuh waktu di tempat lain. Tapi berperan sebagai staf ahli itu iya ada, kecuali pejabat struktural ya.” (Rektor UKAW).

Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018, berikut ini.

“Ya ada banyak dosen. Salah satu misalnya Dr. Ahmad A. itu staf ahli DPR Provinsi, juga misalnya banyak terlibat di kegiatan-kegiatan di KPU Panwaslu, ada juga di kelembagaan, di situ mereka sebagai ketua tim seleksi untuk Panwaslu Bawaslu dan berbagai macam.”

“Dulu saya juga pernah ya tahun 2015 saya juga pernah staff ahli DPRD Kota, seperti itu. Jadi, kalau dulu-dulunya lebih banyak lagi. Lebih banyak sibuk di luar.”

“Iya. Dosen kita ada yang saya tugaskan pernah ikut sebagai orator di seminar internasional science di Bali Denpasar, kemudian saya sendiri juga pernah menjadi, apa namanya, salah satu nara sumber di forum Myanmar-Indonesia untuk salah satu yaaa masalah pelik Myanmar dengan kasus Rohingya itu ya.” (Rektor Muhammadiyah Kupang).

Kekuatan tawar menawar para dosen PT juga ditunjukkan dengan membuat beberapa karya ilmiah yang diterbitkan oleh jurnal yang ber ISSN, terakreditasi baik dalam skala nasional maupun internasional. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, sebagai berikut.

“Iya, internasional ada tapi tidak semua dosen, ada beberapa saja. Bidang ilmu yang paling banyak itu Perikanan, Pertanian, beberapa di Bahasa Inggris.” (Rektor UKAW).

Terkait dengan publikasi pada jurnal nasional maupun internasional juga ditanggapi oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018, berikut ini.

“Ya saya kira ada tapi ini mesti cek di LP3M. karena saya kan tidak memahami secara umum. Tapi kalau dosen-dosen kita ada yang publikasi nasional baik yang nasional ber ISSN

maupun publikasi nasional dan internasional itu ada.” (Rektor Muhammadiyah Kupang).

Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, melalui pernyataan berikut ini.

“Masih ISSN, belum terakreditasi. Tapi sudah ISSN semua, bahkan ada beberapa yang sudah *online*” (WR 1 UNWIRA).

Suatu PTS dikatakan telah meningkatkan keunggulannya dilihat dari kepercayaan yang diberikan baik dari pihak swasta ataupun pemerintahan. Bentuk kepercayaan tersebut dapat berupa memberikan *inhouse training*, penelitian serta pengembangan yang dilakukan secara rutin dan berkelanjutan. Hal tersebut ditanggapi dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, sebagai berikut.

“*Inhouse training*, penelitian, pengembangan ada. Misalnya sekarang ini dari Pemerintah Provinsi akan diselenggarakan bulan Oktober. Itu untuk guru-guru, itu diselenggarakan oleh UKAW.” (Rektor UKAW).

Hal ini juga sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, melalui pernyataan berikut ini.

“Sampai saat ini informasi yang saya dapatkan memang SPORADIS ya. Memang itu mereka dengan BI. Kemudian di Hukum itu bekerja sama dengan Notaris-Notaris jadi mereka menjadi pengawas begitu.” (WR I UNWIRA).

Tidak hanya sebatas itu, PT juga dipercaya khususnya pada lingkup fakultas/jurusan menjadi mitra bagi perusahaan baik pihak swasta maupun pemerintahan. Hal ini membuat jurusan dapat meningkatkan keunggulannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang berkualitas. Hal ini ditanggapi dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) dan

Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) , sebagai berikut.

“Ada (Rektor UKAW) kalau mitra kita selama ini perbankan. Biasalah keuangan pasti sama bank, itu mitra yang tidak bisa diganggu gugat. Terus mitra yang berikut itu BI, teman-teman di ekonomi selalu membantu. Kemudian ada mitra dengan kelautan dan perikanan, terutama untuk dulu ada program bahari.”

“Di teknik juga mereka bermitra dengan beberapa perusahaan dalam kaitan dengan memanfaatkan laboratorium perusahaan atau pemerintah.” (WR I UNWIRA).

Kekuatan tawar menawar PTS juga ditunjukkan pada peran jurusan/program studi yang berperan sebagai ujung tombak sehingga mampu berkembang dan mandiri. Kemandirian yang tercipta dapat memacu dan membawa jurusan/pogdi kearah yang lebih baik serta dapat bersaing dengan jurusan/prodi lainnya baik di dalam PTS maupun diluar PTS. Hal tersebut ditanggapi dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW), Bapak Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) dan Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) dalam wawancara, sebagai berikut.

“Maksudnya berkembang dan mandiri ini kan dari otonomi ilmu ya. Otonomi ilmu itu memang ada di progdi. Dia tetap berkembang tapi dia tetap butuh *support* dari universitas. Tapi dia memang diberi otonomi untuk berkembang sendiri. Kita tidak bisa masuk dalam dia punya wilayah ilmu.” (Rektor UKAW).

“Ya memang kita kan sangat hati-hati ya dalam menambahkan progdi, persoalannya saat ini diinvestasi SDM nya. Minimal 6 dosen S2 per prodi itu menjadi momok bagi kita. Tetapi rata-rata mereka sudah mandiri. Untuk bisa mengembangkan tri darma mereka sudah tidak ada masalah lah bagi mereka.” (WR I UNWIRA).

“Bisa. Tapi untuk mandiri ngak. Di universitas swasta itu kita tidak kenal dengan istilah kemandirian. Ya semuanya itu harus terror-ganisir dengan universitas. Khususnya di kami ya di muhamadiyah begitu. Tidak diberi otonom sama sekali tapi semua itu ya silahkan melakukan segala sesuatu yang berkaitan dengan pengembangan di progdi tetapi berkaitan dengan keluar itu harus atas koordinasi dengan institusi yang tertinggi. Apakah di fakultas maupun di universitas. Tetapi kita memberi kesempatan seluas-luasnya agar prodi itu bisa berkembang. Misalnya kegiatan pelatihan itu sendiri mereka selenggarakan, kemudian diklat dosennya, atau mengikuti kegiatan-kegiatan seminar, atau diklat untuk pengembangan karya dosen di progdi masing-masing.” (Rektor Muhammadiyah Kupang).

Salah satu daya pikat dalam hal kekuatan tawar menawar dalam PT juga ditunjukan dengan melibatkan mahasiswa dalam hal jasa pengetahuan yang dimilikinya baik dalam kalangan sendiri maupun diluar. Ketika mahasiswa dilibatkan mempraktekkan pengetahuan atau ketrampilan yang dimiliki, maka ada daya tarik atau daya pikat yang dapat ditunjukkan oleh PTS tersebut. PTS tersebut juga akan dikenal dengan kemampuan pengetahuan mahasiswanya yang dapat menabuh kenunggulan PTS tersebut di mata masyarakat luas. Hal ini ditanggapi dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) , Bapak Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) dan Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) dalam wawancara, sebagai berikut.

“Ya. Misalnya mahasiswa perikanan, mahasiswa perikanan itu mereka terlibat dalam program-program konservasi dengan perusahaan-perusahaan. Perusahaan-perusahaan ini kan punya CSR ya untuk bikin konservasi terumbu karang. Sekarang ini mereka ada di Larantuka untuk perusahaan yang mengelolah (perikanan) di Raja Ampat Papua.” (Rektor UKAW).

“Penelitian dilibatkan, di kegiatan kewirausahaan itu juga mahasiswa dilibatkan” (WR I UNWIRA).

“Ada mahasiswa kita libatkan. Dalam kegiatan penelitian dosen, itu mahasiswa juga biasa dilibatkan meskipun tidak semuanya. Tapi itu atas pilihan dosen tertentu ya. Orang mana orang mana, atau mahasiswa mana yang dianggap memiliki kecakapan kemampuan yang bisa mendukung dia dalam bidang dalam kegiatan penelitian. Terutama misal bagaimana mencari data ya, mewawancarai orang, macam-macam, atau observasi, dan segala macam.” (Rektor Muhammadiyah Kupang).

Kekuatan tawar-menawar pemasok

Kekuatan tawar menawar PTS sebagai pemasok ditunjukkan dalam berbagai hal, salah satunya dengan memberikan kesempatan kepada para dosen untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang S2 dan S3 baik pada PT di dalam negeri maupun di luar negeri. Hal ini dilakukan karena suatu PTS yang *competitive advantage* adalah PTS yang memperhatikan pendidikan para dosennya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, sebagai berikut.

“Kalau kita, kita dorongan paling kuat itu justru ke luar (negeri). Karena studi di luar negeri ini kan dia wawasannya jauh lebih luas, dia pasti menguasai bahasa, menguasai budaya, dan itu cenderung membuat dosen itu pikirannya lebih terbuka. Cuma kan *problem* nya tidak mudah. Tapi orientasi kita lebih banyak ke luar.” (Rektor UKAW).

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, melalui pernyataan berikut ini.

“Sekarang kita lagi *mempurpose* untuk S3. Jadi pelan tapi pasti, untuk 4 tahun ke depan itu minimal rencana kita untuk satu program

studi itu minimal 2 doktor. Tetapi dalam perjalanan, kan sekarang orang kalau mau sekolah doktor itu mulai mikir-mikir.”

“Satu kata kunci “wajib”, karena standar kita. Kami pasang standar suatu ketika tidak ada lagi S2 yang mengajar di UNIKA. Itu standar, mungkin 10 tahun yang akan datang. Sehingga kalau dikeluarkan SK ya itu berangkat. Anda hanya punya pilihan berangkat atau anda tidak pernah berangkat sama sekali dan anda stop sampai disitu. Itu aja yang kita buat. Karena kalau menawar itu susah banget. Alasannya, saya masih punya anak kecil, baru bangun rumah, kacau banget itu. Jadi harus ada satu strategi yang memaksa mereka untuk harus berangkat untuk kepentingan dirinya sendiri. Itu yang kita pakai.”

“Karena sebaiknya kita lari lewat dari regulasi yang standar S2. Daripada besok-besok ketika S3 kita kelabakan lagi. Jadi ini pengalaman baik juga bagi PTS-PTS yang lain. Jangan tunggu turun aturan dulu baru kita ini, tapi kita menyongsong aturan.”

“Ya biaya dari kampus dari yayasan. Nanti juga SK itu memberikan ruang bahwa dia mendapatkan kesempatan untuk studi S3 atas biaya yayasan kami. Tapi dia juga bisa mencari beasiswa di luar, jadi nanti kalau dia keluar berarti kita ganti lagi orang lain yang masuk menggantikna posisi dia sehingga membantu kita juga kan. Yayasan tidak mungkin sekali kirim belasan orang. Kita punya kebijakan untuk saat sekarang itu satu fakultas dua orang kita kirim per tahun.”

“Lebih banyak di dalam negeri, beberapa di luar negeri (WR I UNWIRA).”

Sejalan dengan hal tersebut mengenai pendidikan dosen juga disampaikan oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018, berikut ini.

“Kita memberi ruang untuk para dosen. Sekarang kan terima dosen kan magister. Kita

perguruan tinggi harus, apa namanya, menyiapkan sumber daya itu untuk kita bisa ke S3. Apakah mereka dengan dana dari pemerintah, itu kan harus test ya, harus lulus dan segala macam baru bisa. Ada juga yang kita biayai. Kita kan harus merespon. Karena itu bagian dari pengembangan universitas ya, sumber daya manusia, jadi ya kita juga ada beberapa yang sedang dalam pendidikan ya. Apakah di Sulawesi, atau khususnya di Sulawesi Selatan, dan juga ada yang di Jakarta, di pulau Jawa lah, yang mengambil doktor.”

Kita sangat welcome dengan semua dosen yang berkeinginan untuk melanjutkan S3 karena itu bagian dari pengembangan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dan juga berdampak pada bagaimana proses pembelajaran. Kemudian penelitian dan pengabdian semakin bagus kalau mereka sebagai doktor.”

“Belum ada. Hanya dalam negeri saja.” (Rektor Muhammadiyah Kupang).

“Tidak hanya terbatas pada pemberian kesempatan melanjutkan studi S2 dan S3 bagi dosen saja, akan tetapi PTS juga dapat memberikan kesempatan bagi para dosen untuk menambah ilmu dan wawasannya dengan mengikuti berbagai pelatihan/ workshop/ seminar baik yang diadakan PTS itu sendiri maupun oleh pihak luar PTS. Sudah menjadi kewajiban PTS untuk memfasilitasi kegiatan tersebut baik dari segi pembiayaan maupun dorongan moril sehingga kualitas dosen dapat ditingkatkan.”

Manfaat diadakannya pelatihan/ workshop/seminar sangat dirasakan oleh UKAW sebagai salah satu PTS di Kota Kupang. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, sebagai berikut.

“Iya itu pasti, malah sekarang ada dana yang disiapkan universitas. Satu tahun itu tiap progdi kurang lebih ada dua puluh lima juta. Kalau dibagi satu *trip* misalnya lima sampai

enam juta, itu berarti bisa ada empat sampai lima *trip* yang bisa dipakai untuk menghadiri *workshop* atau seminar.” (Rektor UKAW).

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, melalui pernyataan berikut ini.

“Iya. Kita di sini punya Pusat Pengembangan Pembelajaran yang memang itu tujuannya saya kira semua perguruan tinggi ada, tujuannya untuk mempersiapkan dosen baru.”

“ya kita punya anggaran untuk itu. Jadi anggaran untuk pelatihan internal, kemudian *workshop-workshop* di luar. Misalnya mereka dapat publikasi, misalnya ada seminar nasional, mereka boleh mengajukan itu untuk menjadi pembicara di sana dan universitas akan memberikan sokongan.” (WR I UNWIRA).

Tidak ketinggalan, Universitas Muhammadiyah dalam wawancara dengan Rektornya juga menyampaikan hal yang sama dengan pernyataan kedua PTS tersebut di atas. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018, berikut ini.

“Sering. Kemudian untuk *workshop* ke luar ya kita siapkan. Apakah seminar nasional, seminar internasional, ya kita beri kesempatan. Apakah mereka sebagai pemakalah atau sebagai peserta, kita berikan kesempatan karena itu bagian dari pengembangan karier dosen dan juga peningkatan kualitas sumber dayanya dan juga ya itu tadi berdampak kepada lembaga.” (Rektor Muhammadiyah Kupang).

Selain memberikan kesempatan serta mendorong para dosen PTS untuk melanjutkan studi, PTS harus bertanggung jawab dengan pembiayaan/dana yang dibutuhkan oleh para dosen untuk melanjutkan studi tersebut. PTS dapat berperan dengan memberikan bantuan berupa beasiswa bagi para

dosen. Tidak hanya sebatas bagi para dosen saja tetapi PTS harus berpikir untuk meningkatkan keunggulan yang menjadi daya tarik yaitu dengan memberikan beasiswa bagi mahasiswa tidak mampu dan berprestasi.

“Ya, bantuan beasiswa bagi dosen dan mahasiswa baik yang dari skim Dikti, maupun lewat jaringan-jaringan kita yang ada.” (Rektor UKAW).

“Jadi ada dari pemerintah dan ada dari kita. Ya, ada juga yang dari pemerintah dan ada juga yang dari universitas Muhammadiyah. Lebih banyak dari pemerintah.” (Rektor Muhammadiyah Kupang).

Fasilitas yang memadai sesuai dengan tuntutan era teknologi sekarang ini harus mampu disediakan oleh PTS. Publikasi bukan menjadi hal yang baru lagi tetapi telah ada dan berkembang. Untuk meningkatkan keunggulan dan kualitas PTS dapat dilakukan melalui berbagai jurnal yang dilanggan baik yang ber ISSN, Jurnal Nasional Terakreditasi maupun Jurnal Internasional baik yang non ataupun yang terindeks scopus. Jurnal-jurnal tersebut menjadi kebutuhan bagi para dosen dan mahasiswa dalam meningkatkan kualitas tulisan dan publikasi. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, sebagai berikut.”

“Berlangganan jurnal iya pasti, nasional dan internasional. Ini juga sama, inikan dialokasikan anggaran di masing-masing progdi. Lalu progdi yang mencari karena mereka yang tahu jurnal apa yang mereka butuh.” (Rektor UKAW)

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, melalui pernyataan berikut ini.

“Iya, kebetulan kita punya perpustakaan cukup baik ya. Ada jurnal nasional kemudian

ada beberapa jurnal kita di... hampir semua progdi punya jurnal, tapi progdi yang cukup eksis sekarang itu Arsitek. Jurnal-jurnal yang sudah terakreditasi. Ini kan juga untuk memacu agar jurnal-jurnal yang ada di program studi bisa mengikuti.” (WR I UNWIRA).

Hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018, berikut ini.

“Ada berlangganan yang ber - ISSN ya ada juga yang apa yang terakreditasi, tapi nanti itu coba di *recheck* lagi dari berbagai macam prodi. Langganannya di prodi.” (Rektor Muhammadiyah Kupang).

Tawar menawar PTS sebagai pemasok juga ditunjukkan dengan adanya kerjasama/ MOU yang dilakukan dengan pemerintah/ lembaga keuangan/ lembaga swasta/ lembaga non pendidikan. Hal ini telah dilakukan oleh ketiga PTS di Kota Kupang yang menjadi objek peneliti.

Bapak Frankie J. Salean (Rektor UKAW) pada tanggal 8 Juni 2018, melalui pernyataan berikut ini.

“Iya. Itu banyak sekali ya... dengan universitas lain. Jadi U to U, universitas dengan universitas, itu terlalu banyak. Bentuknya Tri Darma. *Core business* kita kan ada di situ, di pendidikan, penelitian, dan pengabdian. Jadi misalnya tukar dosen, mahasiswa, penelitian bersama, publikasi. Paling banyak itu, karena hampir setiap dosen ini dia membawa komunikasi dengan PT asalnya. Itu yang biasanya menjadi dasar MOU-MOU dengan universitas-universitas lainnya. Tapi banyak juga yang dengan pemerintah.” (Rektor UKAW)

Bapak Yosef Laynurak (WR I UNWIRA) pada tanggal 9 Juli 2018, melalui pernyataan berikut ini.

“Ya kita juga bekerja sama dengan yang namanya ASIACU. ASIACU ini adalah asosiasi perguruan tinggi katolik sedunia. Kemudian yang di dalam negeri itu kita punya APTIK, Asosiasi Pendidikan Tinggi Katolik. Itu ada beberapa MOU yang kita buat, misalnya pendampingan untuk akreditasi, dsbnya. Kemudian kita juga punya MOU dengan beberapa instansi pemerintah, misalnya dengan BKSDA, dengan Dinas Pendidikan dan Sekolah-sekolah itu.” (WR I UNWIRA).

Hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak Zainul Mula (Rektor Muhammadiyah Kupang) pada tanggal 23 Mei 2018, berikut ini. “Ada banyak. Kita bekerja sama dengan Lembaga Pusat Bahasa Indonesia, itu salah satu contohnya, kemudian juga apa ya, saya, juga dengan Otoritas Jasa Keuangan. Dengan otoritas jasa keuangan ya kita melakukan pelatihan untuk seluruh dosen yang punya kapasitas di bidang ekonomi.”

“Di bidang pendidikan ya kalau di Nusa Tenggara Timur ya ada yang UNDANA. Kerja sama juga dengan lembaga penjaminan mutu provinsi Nusa Tenggara Timur. Dan itu tidak dilakukan saja oleh universitas tetapi juga oleh setiap prodi. Khususnya prodi dibidang kependidikan.” (Rektor Muhammadiyah Kupang).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang dikemukakan oleh Porter (1980) dalam bentuk *Five Force model* awalnya ditujukan untuk perusahaan manufaktur. Namun seiring perkembangannya, konsep tersebut tidak hanya digunakan dalam perusahaan manufaktur tetapi telah banyak diadopsi oleh perusahaan jasa. Perguruan Tinggi (PT) sebagai produk industri jasa yang menyelenggarakan pendidikan tinggi sebagai kelanjutan pendidikan menengah telah mengalami perubahan signifikan dalam perkembangannya, terlebih dengan adanya pemberlakuan undang-undang

nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi Negeri badan hukum tentang otonomi dan desentralisasi. Hal ini membuat PTN yang tadinya merupakan lembaga nirlaba yang didanai negara digantikan dengan perusahaan yang mencari keuntungan sendiri. Kondisi ini membuat Perguruan Tinggi Swasta (PTS) semakin terhimpit, sehingga PTS berusaha menggali dan mengembangkan sumber-sumber dan strategi-strategi apa yang menjadi keunggulan bersaing agar dapat bertahan bahkan meningkatkan kualitasnya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana strategi keunggulan bersaing yang dilakukan oleh PTS di Kota Kupang dengan menggunakan analisis *five forces model* Porter (1980).

Hasil pemaknaan dan bentuk keunggulan bersaing (*Competitive advantage*) yang ditunjukkan oleh tiga PTS yang dijadikan situs penelitian didasarkan pada *Five Force Models* yaitu sebagai berikut.

Persaingan antara PTS dilakukan dengan meningkatkan kualitas, baik itu kualitas dosen, kualitas mahasiswa yang menempuh pendidikan dan kualitas proses. Pengelolaan PTS juga dilakukan dengan baik sehingga kenyamanan dapat diperoleh mahasiswa dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan.

Selain itu, PTS juga harus mampu memberikan perhatian dan prioritas yang sama kepada setiap mahasiswa ketika memberikan pelayanan akademik atau pelayanan non akademik. Kemampuan PTS dalam bersaing ditunjukkan pula oleh keunggulan/kekhasan dari PTS. Masyarakat memiliki pilihan yang didasarkan pada kekhasan perguruan tinggi swasta. Identitas suatu perguruan tinggi swasta dapat menjadi pertimbangan penting dalam memilih PT.

Lulusan dari PTS juga harus mampu menunjukkan kemampuan yang dimiliki dalam memenuhi tuntutan dunia kerja yang diperhadapkan dengan era pasar bebas.

Kemungkinan masuknya pendatang baru ditunjukkan dengan melakukan perekrutan dosen baru dengan mempertimbangkan kebutuhan dosen pada program studi di

fakultas tertentu. Kemampuan dosen baru yang ditunjukkan dengan tingkat pendidikan sebagai salah satu ukuran di samping pengalamannya, juga harus bergelar magister (S2) saat direkrut menjadi dosen.

Selain dosen baru yang direkrut, PTS juga melakukan upaya peningkatan transfer pengetahuan dengan cara mendatangkan dosen tamu yang memiliki kualitas atau kapasitas keahlian lebih dibanding dosen-dosen yang dimiliki PTS.

Potensi pengembangan produk substitusi dilakukan dengan membuka program studi baru namun, pemerintah memberikan batasan bagi perguruan tinggi dalam membuka program studi tertentu. Artinya hanya terdapat program studi tertentu saja yang dibolehkan untuk dibuka. Selain itu, kehadiran program studi baru perlu melalui berbagai tahapan proses. salah satunya melalui studi kelayakan. Regulasi yang mengatur mengenai ketentuan membuka program studi baru juga perlu diperhatikan. Strategi yang digunakan untuk menghadirkan produk substitusi dapat berupa pemberian jasa pelatihan, jasa konsultasi, jasa informasi, perpustakaan, dan juga pengembangan kurikulum pendidikan (berbasis KKNI).

Kekuatan tawar menawar pembeli dapat ditunjukkan melalui kontribusi para dosen yang diberikan pada tingkat fakultas lain atau tingkat PT atau di luar PT, tenaga ahli di perusahaan atau konsultan, staf ahli atau pejabat struktural di lembaga pemerintahan, publikasi ilmiah pada jurnal ber ISSN, terakreditasi baik skala nasional maupun internasional. Selain itu dengan mendapatkan kepercayaan dari pihak swasta ataupun pemerintah, seperti memberikan *inhouse training*, penelitian serta pengembangan serta fakultas atau jurusannya menjadi mitra bagi perusahaan dan pemerintah.

Kekuatan tawar menawar pemasok ditunjukkan dengan memberikan kesempatan kepada para dosen untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang S2 dan S3 baik pada PT di dalam negeri maupun di luar negeri. Memberikan kesempatan bagi para dosen untuk

menambah ilmu dan wawasannya dengan mengikuti berbagai pelatihan, workshop, seminar baik yang diadakan PTS itu sendiri maupun oleh pihak luar PTS. Memberikan beasiswa bagi para dosen dan mahasiswa. Berlangganan jurnal baik yang ber ISSN, Jurnal Nasional Terakreditasi maupun Jurnal Internasional baik yang non ataupun yang terindeks *scopus*, kerjasama yang dilakukan dengan pemerintah dan lembaga swasta

Saran

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada PTS di Kota Kupang sehingga dapat mengetahui sejauh mana kondisi lingkungan industri kompetitif saat ini, aktivitas yang berpotensi sebagai keunggulan bersaing bagi PTS, dan strategi generik yang sesuai bagi perguruan tinggi swasta itu sendiri. Bagi Pemerintah diharapkan dapat memberikan masukan guna menentukan kebijakan dan arahan guna mengembangkan pendidikan tinggi di Kota Kupang secara khusus dan Provinsi Nusa Tenggara Timur secara luas, khususnya perguruan tinggi swasta agar mempunyai daya saing dan keunggulan bersaing sehingga PTS dapat meningkatkan kualitas dan keunggulan-keunggulan yang ada dalam rangka mempersiapkan diri menyambut persaingan era pasar bebas.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam lingkungannya karena hanya dilakukan pada tiga PTS di Kota Kupang dan juga partisipan yang dilibatkan hanya terbatas pada pimpinan PT belum melibatkan mahasiswa dan masyarakat sehingga informasi yang didapatkan sangat terbatas. Saran untuk penelitian yang akan datang dapat melakukan penelitian dengan lingkup yang lebih luas dan melibatkan partisipan yang lebih banyak lagi sehingga tujuan dan sasaran penelitian dapat lebih terarah dan menjawab kebutuhan PTS mengenai strategi keunggulan bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

Diosdad, A. (2003). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Keunggulan

- Bersaing. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*.
- Ferdinand, A. (2003). *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Research Paper Series. Semarang: Badan Penerbit Undip Semarang.
- Hornngren, C.T. (2009). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis', Internasional Edition*.
- Miles, M.B., dan Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis. Second Edition*. California : Sage Publications.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Three Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Three Free Press.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior. Edisi 12*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Thompson, A.A. and Strickland, J. A. J. (2010). *Strategic management : concepts and cases, III*. Boston : Irwin and McGraw-Hill.
- Tobari. (2015). Strategi Perguruan Tinggi Swasta Menghadapi Persaingan. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 12 (3) : 61 - 68.