

RPSEP-34

PENERAPAN PRINSIP STRATEGIK MANAJEMEN DALAM MEMPERTAHANKAN JUMLAH MAHASISWA DI UPBJJ-UT KUPANG

Wise Rogate Silalahi

Fakultas Ekonomi UPBJJ – Universitas Terbuka Kupang
Jl. Pulau Indah No. 06 Oesapa Barat, Kupang - Indonesia - 85228
Telp.: (0380) 8553813, Fax.: (0380) 8553825, HP: 081239524314
swise_r@yahoo.com, wsr_silalahi@yahoo.co.id, wise@ut.ac.id,

Abstrak

Sumber pendanaan bagi Universitas Terbuka sebagian besar berasal dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebesar 84 %. Sisanya berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) sebesar 16 %. PNBP diperoleh dari Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) mahasiswa. Agar kegiatan akademik dan non akademik dapat terus berjalan lancar, maka mempertahankan jumlah mahasiswa menjadi penting. Manajemen perlu melakukan upaya agar jumlah mahasiswa tetap dan tidak menurun.

Semakin tingginya tingkat sosial dan pendidikan masyarakat, berdampak pada semakin tingginya tuntutan terhadap layanan prima yang diberikan suatu organisasi. Pelayanan yang tidak optimal dapat menurunkan citra institusi di mata calon pelanggan, dan dapat beralih ke organisasi lain. Dalam bidang pendidikan, banyaknya perguruan tinggi yang menawarkan program yang sama, merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi jumlah mahasiswa, disamping ketersediaan calon mahasiswa. Perguruan tinggi harus jeli dalam melihat peluang bisnis yang ada dan kelemahan yang dimiliki, serta strategik yang perlu ditetapkan untuk mengoptimalkan penerimaan jumlah mahasiswa.

UPBJJ-UT Kupang sebagai salah satu unit di bawah Universitas Terbuka, melalui Rencana Strategis (Renstra) tahun 2010 – 2021, telah menetapkan peningkatan jumlah mahasiswa sebagai salah satu sasaran kualitasnya. Sebagai upaya dari pencapaian sasaran kualitas tersebut, UPBJJ-UT Kupang melakukan langkah-langkah strategik, yang disebut sebagai strategik manajemen. Strategik manajemen terdiri dari identifikasi faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan, faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman, pernyataan visi dan misi, pembuatan formulasi strategik, dan pelaksanaan (Glueck, W. 1988). Penerapan prinsip strategik manajemen ini telah membuahkan hasil. Jumlah mahasiswa UPBJJ-UT Kupang sejak periode 2012.1 sampai dengan 2014.1 dapat dipertahankan.

Kata kunci : *strategik manajemen, jumlah mahasiswa, rencana strategik*

PENDAHULUAN

Sumber pendanaan bagi perguruan tinggi ada 2, yaitu dari APBN dalam bentuk Rupiah Murni (RM), dan dari dana pengelolaan oleh perguruan tinggi, dalam bentuk Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Pada Universitas Terbuka, sumber pendanaan dari PNBP lebih besar daripada APBN, yaitu 84 % PNBP sementara APBN 16 %. PNBP bagi Universitas Terbuka berasal dari pemasukan yang diberikan oleh mahasiswa, di antaranya melalui Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), dan dari kegiatan-kegiatan lainnya. Jumlah mahasiswa menjadi hal penting, di mana semakin tinggi jumlah mahasiswa, semakin besar PNBP yang diperoleh, demikian sebaliknya. Sejalan dengan hal tersebut, Rencana Strategis (Renstra) Universitas Terbuka Tahun 2010 – 2021 telah menetapkan peningkatan jumlah mahasiswa, sebagai salah satu sasaran kualitasnya. Renstra ini merupakan pedoman bagi unit-unit di Universitas Terbuka, di antaranya Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) dalam menetapkan kebijakan dan sasaran kualitasnya.

UPBJJ-UT Kupang sebagai salah satu unit di bawah Universitas Terbuka, juga telah menetapkan kebijakan kualitasnya dalam meningkatkan angka partisipasi mahasiswa per tahun. Dari penetapan kebijakan dan sasaran kualitas tersebut, kemudian disusun upaya strategik oleh manajemen untuk memenuhi target kebijakan kualitas, yaitu mempertahankan jumlah mahasiswa dan juga dapat meningkatkan jumlah mahasiswa. Stratejik manajemen adalah upaya-upaya untuk memperkuat manajemen, dalam bentuk meningkatkan peluang bisnis sebagai faktor eksternal, dan mengurangi kelemahan organisasi sebagai faktor internal (Glueck dan Jauch, 1988). Langkah-langkah ini meliputi pernyataan visi dan misi, identifikasi kekuatan internal dan peluang bisnis, formulasi strategik, dan implementasi dalam upaya mencapai target manajemen. Identifikasi kekuatan internal adalah faktor-faktor keunggulan internal sumberdaya organisasi. Peluang bisnis adalah faktor-faktor di luar organisasi yang merupakan peluang untuk meningkatkan jumlah mahasiswa. Pernyataan visi dan misi adalah target organisasi. Formulasi strategik adalah strategik yang dirancang untuk memenuhi visi dan misi organisasi. Sedangkan implementasi adalah pelaksanaan dari formulasi strategik yang disusun.

Untuk merancang strategik manajemen tersebut, terdapat suatu alat untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, serta merancang formulasi strategik. Alat ini adalah Matrks SWOT 4 K (4 kuadran), yaitu Strengthening (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunity (Peluang), Threathening (Ancaman). (Pierce dan Robinson, 2003).

Tujuan penerapan prinsip strategik manajemen ini bagi UPBJJ-UT Kupang adalah untuk meningkatkan keberhasilan manajemen dengan meningkatkan peluang bisnis sebagai eksternal faktor dan mengurangi kelemahan oranisasi sebagai faktor internal. Dalam hal ini, bagi UPBJJ-UT Kupang, keberhasilan itu ditunjukkan dengan kemampuan organisasi daam meningkatkan atau mempertahankan jumlah mahasiswanya.

Langkah-langkah penyusunan matriks 4 K ini meliputi : analisis dan inventarisasi dari kapasitas masing-masing kelompok belajar mahasiswa, memberikan berat dan skor kelompok belajar mahasiswa dari masing-masing indikator, dan menentukan posisi 1 kuadran dari 4 kuadran yang ada, dan menentukan implikasi strategik yang sesuai dengan posisi mahasiswa. Maksimum berat dari masing-masing indikator adalah 1 atau 100 %, dan skor per unit adalah tersebar dari 1 (rendah) sampai dengan 5 (tinggi). Inventarisasi dari masing-masing mahasiswa dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini :

Variabel Kategori dan Indikator	Berat	Skor	Bobot Tertimbang
Kekuatan/Strengthening (S)			
Kelemahan/Weakness (W)			
Peluang/Opportunity (O)			

Tabel 1. Total skor dari mahasiswa

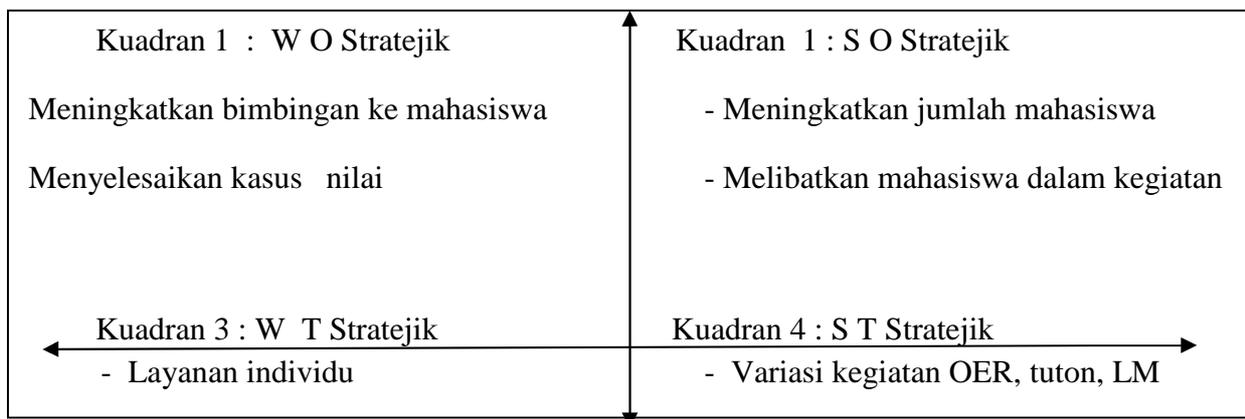
Skor total menyajikan 4 alternatif yaitu :

- a. S - W = Positif, O - T = Positif: S O Strategi (Strategi Pertumbuhan) : Kuadran 1
- S -W = Negatif, O – T = Positif : W O Strategi (Strategi Stabilitas) : Kuadran 2
- S - W = Negatif, O – T = Negatif : WT Strategi (Strategi Bertahan) : Kuadran 3
- S - W = Negatif, O – T = Positif : ST Strategi (Strategi Diversifikasi) : Kuadran 4

- **Stratejik Pertumbuhan** adalah implikasi **Stratejik** untuk kombinasi antara kekuatan sebagai faktor internal dan peluang sebagai faktor eksternal. Maksud dari **Stratejik pertumbuhan** adalah untuk memperluas peran dari mahasiswa dalam mengoptimalkan sumberdayanya yaitu : menjadi nara sumber dalam OSMB, melibatkan mahasiswa dalam kegiatan kemahasiswaan, menjadi model untuk ditiru oleh mahasiswa lain, menjadi nara sumber dalam pembelajaran mahasiswa melalui penggunaan model jigsaw pada saat kegiatan Tutorial Tatap Muka (TTM), dan lain-lain.
- **Stratejik Stabilitas** adalah kombinasi antara Kelemahan dan Peluang. **Stratejik stabilitas** di sini dimaksudkan untuk menjaga murid agar selalu fokus dalam belajar, mengurangi kegiatan di luar untuk meningkatkan nilai.
- **Stratejik Bertahan** adalah kombinasi antara Kelemahan dan Ancaman. Bentuk kegiatan stratejik bertahan adalah dengan meningkatkan motivasi belajar mahasiswa, pembentukan diskusi kelompok kecil bagi tiap-tiap mahasiswa, dan intensif konsultasi dengan tutor dan pihak manajemen UPBJJ-UT Kupang.
- **Stratejik Diversifikasi** adalah kombinasi strategi antara Kekuatan dan Ancaman. **Diversifikasi** dilakukan dengan memperluas alternatif dalam belajar seperti memberikan alternatif layanan seperti tutorial online, tutorial tatap muka atas permintaan mahasiswa, sipas non TTM, toko buku online, dan lain-lain.

Diagram untuk masing-masing implikasi stratejik dapat dilihat pada Diagram 1 di bawah ini.

Gambar . 1. Diagram Matriks 4 Kuadran



METODE PENELITIAN

1. Waktu dan Tempat

Penelitian ini bertempat di UPBJJ-UT Kupang Periode 2012,2 – 2014.1.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mahasiswa, sedangkan sampel adalah mahasiswa pokjar-pokjar.

3. Pengumpulan data

Data yang diperlukan diidentifikasi baik faktor internal meliputi Kekuatan, Kelemahan, maupun eksternal meliputi Peluang, dan Ancaman. Langkah-langkah adalah sebagai berikut:

- a. Susun daftar indikator dan variabel internal dan eksternal,
- b. Tentukan berat dari masing-masing indikator, dan bandingkan peran 1 indikator terhadap indikator lainnya. Maksimum berat dari masing-masing indikator adalah 1 atau 100 %,
- c. Berikan skor sesuai dengan kontribusi atau penghalang dari masing-masing indikator. Skor menggunakan rasio skala, yang mana skala pengukuran adalah dari + 1 sampai + 5 untuk Kekuatan dan Peluang, serta - 1 sampai dengan - 5 untuk Kelemahan dan Ancaman. Skor positif diberikan untuk Kekuatan dan Peluang sesuai dengan kontribusi dalam mempertahankan jumlah mahasiswa. Sementara itu skor negatif diberikan sesuai dengan penghalang atas upaya mempertahankan jumlah mahasiswa,
- d. Lakukan perkalian antara berat dengan skor dari masing-masing kategori untuk mendapatkan bobot tertimbang. Lalu jumlahkan bobot tertimbang dari masing-masing kategori,
- e. Dapatkan sub total dari hasil penjumlahan masing-masing kategori faktor internal dan faktor eksternal,
- f. Tentukan posisi kuadran dari mahasiswa sesuai dengan hasil dari perhitungan skor. Ada 4 alternatif kuadran, di antaranya adalah :
 - $S > W$ atau $S - W = +$ dan $O > T$ atau $O - T = +$: Kuadran 1
 - $S < W$ atau $S - W = -$ dan $O > T$ atau $O - T = +$: Kuadran 2
 - $S < W$ atau $S - W = -$ dan $O < T$ atau $O - T = -$: Kuadran 3

- $S < W$ atau $S - W = -$ dan $O > T$ atau $O - T = +$: Kuadran 4
- g. Tentukan implikasi strategik dari masing-masing mahasiswa, terkait dengan pencapaian masing-masing kuadran :
- Kuadran 1 : S O Strategi (Strategi Pertumbuhan)
 - Kuadran 2 : W O Strategi (Strategi Stabilitas)
 - kuadran 3 : W T Strategi (Strategi Bertahan)
 - Kuadran 4 : S T Strategi (Strategi Diversifikasi),
- h. Lakukan langkah-langkah manajemen strategik oleh pihak insitusi atau manajemen, berpedoman pada implikasi strategik dari masing-masing mahasiswa.
- i. Bandingkan jumlah mahasiswa sejak 2012.2 sampai dengan 2014.1, untuk mengetahui keadaan jumlah mahasiswa terkait dengan penerapan implikasi manajemen pada periode tersebut.

Format Variabel Kategori, Indikator, dan Skor Mahasiswa dapat dilihat pada Tabel 2. di bawah ini :

Variabel Kategori dan Indikator (1)	Berat (2)	Skor (3)	Bobot Tertimbang (4) = (2)*(3)
Kekuatan			
A Enerjik	0,2	(1 - 5)	
B Penuh waktu dalam belajar. Motivasi tinggi.	0,3	(1 - 5)	
C Memiliki pengetahuan tentang IT	0,2	(1 - 5)	
D Disiplin	0,3	(1 - 5)	
Sub Total	1		

Kelemahan				
A	Kurang fokus	0,2	(1 - 5)	
B	Kurang percaya diri	0,2	(1 - 5)	
C	Ketergantungan/membutuhkan bimbingan	0,3	(1 - 5)	
D	Kurang menguasai strategi belajar	0,3	(1 - 5)	
Sub Total		1		
Peluang				
A	Menggunakan berbagai jenis OER	0,3	(1 - 5)	
B	Sering berdiskusi dengan tutor	0,3	(1 - 5)	
C	Partisipasi tinggi di kelas	0,2	(1 - 5)	
D	Bergabung dalam diskusi kelompok kecil	0,2	(1 - 5)	
Sub Total		1		
Ancaman				
A	Akreditasi	0,2	(1 - 5)	
B	Adanya pesaing dari perguruan tinggi lain	0,2	(1 - 5)	
C	Keseibukan sebaai Pegawai	0,3	(1 - 5)	
D	Kesulitan dalam memahami materi pelajaran	0,3	(1 - 5)	
Sub Total		1		
GRAND TOTAL				
Rata-rata				

Tabel 2. Format Variabel Kategori, Indikator, and Skor dari Mahasiswa

4. Analisis Data

Peneliti mengobservasi dan membandingkan jumlah mahasiswa per semester sejak Periode 2012.2 sampai dengan 2014.1. Data dikumpulkan dari *Student Record System*, mengamati jumlah mahasiswa, dan membandingkan dengan melakukan analisis stratejik manajemen 4 K tiap semester.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Hasil dari penelitian ini ada 3 data, meliputi :

1. Skor Bobot Tertimbang dan Impikasi Stratejik dari Kelompok Mahasiswa.
2. Penerapan Implikasi Stratejik oleh mahasiswa.
3. Jumlah mahasiswa periode 2012.2 sampai dengan 2014.2, sebagai dampak dari penerapan prinsip stratejik manajemen dalam mempertahankan jumlah mahasiswa.

Skor dari Bobot Tertimbang dan Implikasi Stratejik dari mahasiswa ditujukan untuk menggambarkan kondisi mahasiswa dalam internal maupun eksternal dan implikasi stratejiknya. Data tersebut diberikan pada Tabel 3 di bawah ini :

No.	Kelompok Belajar yang diamati	Skor dari Bobot Tertimbang		Implikasi Stratejik
		Internal	External	
1	Kota Kupang	0,2 (S)	0,2 (O)	S O
2	Kupang Tengah	-0,4 (W)	-0,3 (T)	WT
3	Kupang Timur	0,6 (S)	0,4 (O)	SO
4	Amabi Oefeto	-0,2 (W)	0,3 (O)	WO
5	Amarasi	-0,4 (W)	0,2 (O)	WO
6	Sulamu	0,2 (W)	-0,2 (T)	ST
7	Amfoang Utara	-0,4 (W)	-0,4 (T)	WT
8	Amfoang Selatan	-0,2 (W)	-0,4 (T)	WT
9	Kota Soe	0,2 (S)	0,1 (O)	SO
10	Amanuban Barat	0,2 (S)	-0,2 (O)	SO
11	Amanuban Tengah	0,1 (S)	-0,3 (T)	ST
12	Amanuban Timur	-0,3 (W)	-0,3 (T)	WT

13	Amanuban Selatan	-0,4 (W)	-0,3 (T)	WT
14	Kuanfatu	-0,4 (W)	-0,2 (T)	WT
15	Kolbano	-0,3 (W)	0,8 (O)	SO
16	Mollo Selatan	0,4 (S)	0,2 (O)	SO
17	Mollo Utara	-0,2 (W)	0,1 (O)	WO
18	Kuatnana	-0,4 (W)	0,8 (O)	WO
19	Poli	0,1 (S)	0,1 (O)	SO
20	Kota Kefa	0,6 (S)	0,8 (O)	SO
21	Miomaffo Timur	-0,1 (W)	0,4 (O)	WT
22	Biboki Utara	-0,4 (W)	-0,4 (T)	WT
23	Atambua	-0,2 (W)	0,4 (O)	WO
24	Malaka Timur	0,6 (S)	0,4(O)	SO
25	Baa Lobalain	0,2 (S)	-0,2 (T)	ST
26	Rote Barat Laut	-0,2 (W)	-0,3 (T)	WT
27	Rote Tengah	-0,1 (W)	-0,2 (T)	WT
28	Pantai Baru	-0,4 (W)	-0,3 (T)	WT
29	Rote Timur	0,3 (S)	-0,3 (T)	ST
30	Sabu Liae	0,2 (S)	0,1 (O)	SO
31	Sabu Barat	-0,4 (W)	0,2 (O)	WO
32	Alor	0,3 (S)	0,3 (O)	SO
33	Lewoleba	-0,3 (W)	0,4 (O)	WO
34	Ie Ape	-0,4 (W)	-0,3 (T)	WT
35	Nagawutung	0,2 (S)	-0,2 (T)	ST
36	Omesuri	-0,4 (W)	-0,3 (T)	WT
37	Waibalun	0,3 (S)	0,4 (O)	SO
38	Wulanggitang	0,3 (S)	-0,1 (T)	ST
39	Adonara Timur	0,3 (S)	0,3 (O)	SO
40	Solor Timur	-0,2 (W)	-0,2 (T)	WT
41	Solor Barat	-0,4 (W)	-0,2 (T)	WT
42	Maumere	0,4 (S)	0,4 (O)	SO
43	Lekebai Madawat	0,3 (S)	0,3 (O)	SO
44	Detung Nelle	0,3 (S)	0,2 (O)	SO
45	Paga	0,1 (S)	-0,2 (T)	ST
46	Ende	0,3 (S)	0,3 (O)	SO
47	Nagekeo	-0,1 (W)	0,2 (O)	WO
48	Bajawa	-0,4 (W)	-0,4 (T)	WT
49	Borong	0,3 (S)	0,5 (O)	SO
50	Ruteng	-0,2 (W)	0,3 (O)	WO

51	Labuanbajo	0,3 (S)	0,4 (O)	SO
52	Waingapu	0,6 (S)	0,8 (O)	SO
53	Waibakul	0,5 (S)	0,5 (O)	SO
54	Waikabubak	0,3 (S)	0,5 (O)	SO
55	Waitebula	0,6 (S)	0,7 (O)	SO

Tabel 3. Skor Bobot Tertimbang dan Implikasi Stratejik untuk Mahasiswa

Informasi pada tabel di atas digunakan untuk membantu manajemen dalam menentukan implikasi stratejik mana yang dipakai. Ini termasuk intervensi yang dilakukan manajemen, untuk menaikkan prestasi belajar dan minat mahasiswa. Implementasi ini dijelaskan pada Matriks 4 K sebagai berikut :

- a. Kuadran 1. Stratejik Pertumbuhan (S O Strategi)
 - Mahasiswa dalam strategi ini dilibatkan dalam kegiatan akademik, misalnya sebagai asisten tutor. Disperseni, dan lain-lain. Model tutorial disarankan menggunakan model Jigsaw yaitu belajar melalui teman.
- b. Kuadran 2. Stratejik Stabilitas (W O Strategi)
 - Menjaga agar tutorial tetap terkelola dengan baik, mengelola jadwal, layanan bahan ajar, monitoring, dan evaluasi secara periodik.
 - Rekrutmen tutor didasarkan atas kebutuhan kelas semester berjalan, dan kesesuaian latar belakang pendidikan tutor dengan mata kuliah yang di TTM kan.
- c. Kuadran 3. Stratejik Bertahan (W T Strategi). Mahasiswa pada WT Stratejik diberi bimbingan individual untuk menaikkan motivasinya. Disamping itu juga ada pembagian pengalaman (*sharing*) tentang strategi belajar.
- d. Kuadran 4. Stratejik Diversifikasi (ST Strategi)

Mahasiswa pada kuadran 4 disarankan untuk mengikuti layanan UT, seperti tuton, LM, TBO, dan lain-lain.

Dengan menerapkan prinsip stratejik manajemen, maka selama periode 2012.2 sampai dengan 2014.1, jumlah mahasiswa UPBJJ0-UT Kupang secara rata-rata tidak menurun

atau dapat dipertahankan. Data jumlah mahasiswa Periode 2012.2 sd 2014.1 dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini :

No.	Mahasiswa yangdiamati	Jumlah Mahasiswa			
		2012.2	2013.1	2013.2	2014.1
1	UPBJJ-UT Kupang	24,841	24,619	24,960	21,882

Tabel 5. Jumlah mahasiswa UPBJJ-UT Kupang Periode 2012.2 sd 2014.1

B. Pembahasan

Jumlah mahasiswa UPBJJ-UT Kupang tidak mengalami penurunan sejak 2012.2 sampai dengan 2014.1 Penentuan secara spesifik kebutuhan pokjar berdasarkan hasil identifikasi kondisi mahasiswa, membuat mahasiswa terlayani kebutuhannya.

Implikasi strategik yang sesuai kondisi lapangan, berdasarkan hasil formulasi strategik, membuat variasi dalam upaya pemberian layanan, sehingga dapat mempertahankan minat mahasiswa meregsitrasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Penerapan Prinsip Strategik Manajemen dapat mempertahankan angka partisipasi mahasiswa di UPBJJ-UT Kupang.

B. Saran

Penerapan Prinsip Strategik Manajemen dapat diterapkan dalam upaya mempertahankan jumlah mahasiswa, sebagai bagian dari visi dan misi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Glueck, W., and Jauch W. (1988). *Strategic Management and Business Policy*.

New York: Mc Graw Hill.

Pierce II, John, A., and Robinson, R. (2003). *Strategic Management: Formulation,*

Implementation, and Control. Boston: McGraw-Hill Irwin.