

PRIVATE HIGHER EDUCATION SUSTAINABILITY STRATEGIES IN THE FACE OF DECLINING STUDENT ENROLLMENT AND LIMITED RESOURCES: A CASE STUDY OF STIE PUTRA TIMOR KUPANG

STRATEGI KEBERLANJUTAN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI TENGAH PENURUNAN JUMLAH MAHASISWA DAN KETERBATASAN SUMBER DAYA: STUDI KASUS PADA STIE PUTRA TIMOR KUPANG

¹Noberth Samuel Atti

¹ebed.ea90@gmail.com

²Roby Yusuf Bekuliu

²robbyyusufbekuliu@yahoo.com

³Ade Tjahyono Bakri

³adebakri046@gmail.com

⁴Regina Hingi Hayong

⁴inghavong2@gmail.com

¹²³⁴Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Putra Timor

Abstract

Private higher education institutions (PHEIs) in Indonesia are facing significant challenges, including declining student enrollment, limited human resources, and insufficient operational funding support. These challenges are also experienced by STIE Putra Timor Kupang, which has encountered a decline in student enrollment over the years, limitations in academic and administrative staff, and instability in operational funding. This study aims to analyze sustainability strategies that can be implemented by STIE Putra Timor Kupang to maintain its institutional existence and enhance its competitiveness. The study employed a qualitative method using a case study approach. The research participants consisted of institutional leaders, lecturers, administrative staff, students, and foundation board members. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. Data were analyzed using the Miles and Huberman model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that the sustainability of STIE Putra Timor Kupang is influenced by four main factors: educational marketing strategies, institutional governance strengthening, human resource optimization, and diversification of revenue sources. The recommended sustainability strategies include digital marketing transformation, the development of market-oriented academic programs, partnerships with government agencies and industry, strengthening a quality culture, and the establishment of campus-based business units. This study contributes to the understanding of how private higher education institutions can formulate adaptive strategies to respond to the dynamic challenges of competition in the higher education sector.

Keywords: *Sustainability of PT, Institutional Strategy, College management.*

Abstrak

Perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia menghadapi tantangan serius berupa penurunan jumlah mahasiswa baru, keterbatasan sumber daya manusia, dan minimnya dukungan pendanaan operasional. Fenomena tersebut juga dialami oleh STIE Putra Timor Kupang yang mengalami penurunan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun, keterbatasan dosen dan tenaga kependidikan, serta ketidakstabilan pendanaan operasional kampus. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi keberlanjutan yang dapat diterapkan oleh STIE Putra Timor Kupang dalam mempertahankan eksistensi dan meningkatkan daya saing institusi. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Informan penelitian terdiri atas pimpinan perguruan tinggi, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan pengurus yayasan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan STIE Putra Timor Kupang dipengaruhi oleh empat faktor utama yaitu strategi pemasaran pendidikan, penguatan tata kelola institusi, optimalisasi sumber daya manusia, dan diversifikasi sumber pendapatan. Strategi keberlanjutan yang direkomendasikan meliputi transformasi digital pemasaran, pengembangan program studi berbasis kebutuhan pasar, kemitraan dengan pemerintah dan dunia

usaha, penguatan budaya mutu, serta pengembangan unit usaha kampus. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengelola PTS dalam merumuskan strategi adaptif menghadapi dinamika persaingan pendidikan tinggi.

Kata Kunci: Keberlanjutan PT, Strategi Institusi, Management PT

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi memiliki peran penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing di era globalisasi. Keberlanjutan institusi pendidikan tinggi menjadi faktor strategis dalam menjamin terlaksananya fungsi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara berkesinambungan. Namun, perkembangan lingkungan eksternal yang ditandai oleh kemajuan teknologi, perubahan kebutuhan masyarakat, dan meningkatnya persaingan antarlembaga pendidikan menuntut perguruan tinggi untuk mampu beradaptasi dan mengelola sumber dayanya secara efektif agar tetap eksis dan kompetitif.

Di Indonesia, perguruan tinggi swasta (PTS) menghadapi tantangan yang semakin kompleks, terutama terkait penurunan jumlah mahasiswa baru. Fenomena ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti perubahan struktur demografi, meningkatnya daya tampung perguruan tinggi negeri, serta semakin selektifnya masyarakat dalam memilih perguruan tinggi berdasarkan kualitas, biaya pendidikan, dan prospek lulusan. Kondisi tersebut berdampak langsung pada keberlangsungan operasional PTS karena sebagian besar institusi masih bergantung pada pendapatan yang berasal dari biaya pendidikan mahasiswa.

Penurunan jumlah mahasiswa berimplikasi pada menurunnya kemampuan keuangan institusi yang kemudian memengaruhi berbagai aspek pengelolaan perguruan tinggi, seperti pembayaran honorarium dosen, pengembangan sarana dan prasarana, serta pelaksanaan kegiatan akademik. Oleh karena itu, keberlanjutan perguruan tinggi tidak hanya ditentukan oleh kualitas akademik, tetapi juga oleh kemampuan institusi dalam mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan strategi organisasi secara adaptif. Dalam perspektif manajemen strategis, kemampuan merespons perubahan lingkungan menjadi kunci utama dalam mempertahankan daya saing dan keberlangsungan institusi.

Fenomena tersebut juga dialami oleh STIE Putra Timor Kupang yang dalam beberapa tahun terakhir menghadapi penurunan jumlah mahasiswa baru, keterbatasan sumber daya manusia, minimnya anggaran operasional, serta ketidakstabilan pembayaran honorarium dosen. Kondisi ini berpotensi menghambat keberlangsungan dan daya saing institusi jika tidak ditangani melalui strategi yang tepat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi keberlanjutan STIE Putra Timor Kupang, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, serta merumuskan strategi keberlanjutan yang dapat diterapkan guna meningkatkan daya tahan dan keberlangsungan institusi dalam jangka panjang.

Teori Keberlanjutan Organisasi (*Organizational Sustainability*)

Keberlanjutan organisasi (*organizational sustainability*) merupakan kemampuan suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensi, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang melalui pengelolaan sumber daya yang efektif serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Menurut Eccles, Ioannou, dan Serafeim (2014), keberlanjutan organisasi diwujudkan melalui integrasi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk menciptakan nilai jangka panjang, sedangkan Dyllick dan Hockerts (2002) menekankan pentingnya memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan saat ini tanpa mengurangi kemampuan memenuhi kebutuhan di masa depan.

Dalam konteks pendidikan tinggi, keberlanjutan organisasi berkaitan dengan kemampuan perguruan tinggi menjaga kualitas akademik, keberlangsungan operasional, pengembangan sumber daya manusia, serta peningkatan daya saing institusi. Lozano (2011) menjelaskan bahwa

keberlanjutan perguruan tinggi harus diwujudkan melalui integrasi pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, tata kelola, dan pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan organisasi merupakan kemampuan institusi untuk mempertahankan eksistensi dan efektivitas melalui pengelolaan sumber daya yang optimal, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta penciptaan nilai berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan. Bagi perguruan tinggi, keberlanjutan menjadi faktor penting untuk menjaga kualitas, meningkatkan daya saing, dan menjamin kelangsungan institusi dalam jangka panjang.

Keberlanjutan Perguruan Tinggi (*Higher Education Sustainability*)

Keberlanjutan perguruan tinggi merupakan kemampuan suatu institusi pendidikan tinggi untuk mempertahankan fungsi akademik, operasional, dan kelembagaan secara berkelanjutan dalam menghadapi perubahan lingkungan sosial, ekonomi, teknologi, dan kebijakan pendidikan. Konsep ini berkembang dari pendekatan Sustainable Higher Education Institution yang menekankan pentingnya keberlanjutan pada seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Menurut Velazquez, Munguia, dan Sanchez (2005), perguruan tinggi berkelanjutan adalah institusi yang mampu melaksanakan fungsi pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pengelolaan organisasi secara efektif sambil mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam setiap kebijakan yang diambil.

Keberlanjutan perguruan tinggi tidak hanya diukur dari jumlah mahasiswa atau kondisi keuangan semata, tetapi juga dari kemampuan institusi dalam mempertahankan mutu akademik, mengembangkan sumber daya manusia, serta menerapkan tata kelola yang baik. Dalam konsep Sustainable Higher Education Institution, terdapat empat dimensi utama yang menentukan keberlanjutan perguruan tinggi yakni : keberlanjutan finansial, keberlanjutan akademik, keberlanjutan sumber daya manusia, keberlanjutan tata kelola.

Keberlanjutan perguruan tinggi merupakan kondisi yang dicapai melalui keseimbangan antara keberlanjutan finansial, akademik, sumber daya manusia, dan tata kelola sehingga institusi mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan.

Resource-Based View (RBV)

Teori Resource-Based View (RBV) pertama kali dikembangkan oleh Wernerfelt (1984) dan kemudian diperkuat oleh Barney (1991). Teori ini menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif.

Menurut Barney (1991), suatu organisasi akan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila memiliki sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN, yaitu:

1. Valuable (Bernilai), mampu memberikan manfaat bagi organisasi.
2. Rare (Langka), tidak dimiliki oleh banyak organisasi lain.
3. Inimitable (Sulit Ditiru), tidak mudah disalin oleh pesaing.
4. Non-Substitutable (Tidak Mudah Digantikan), tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain.

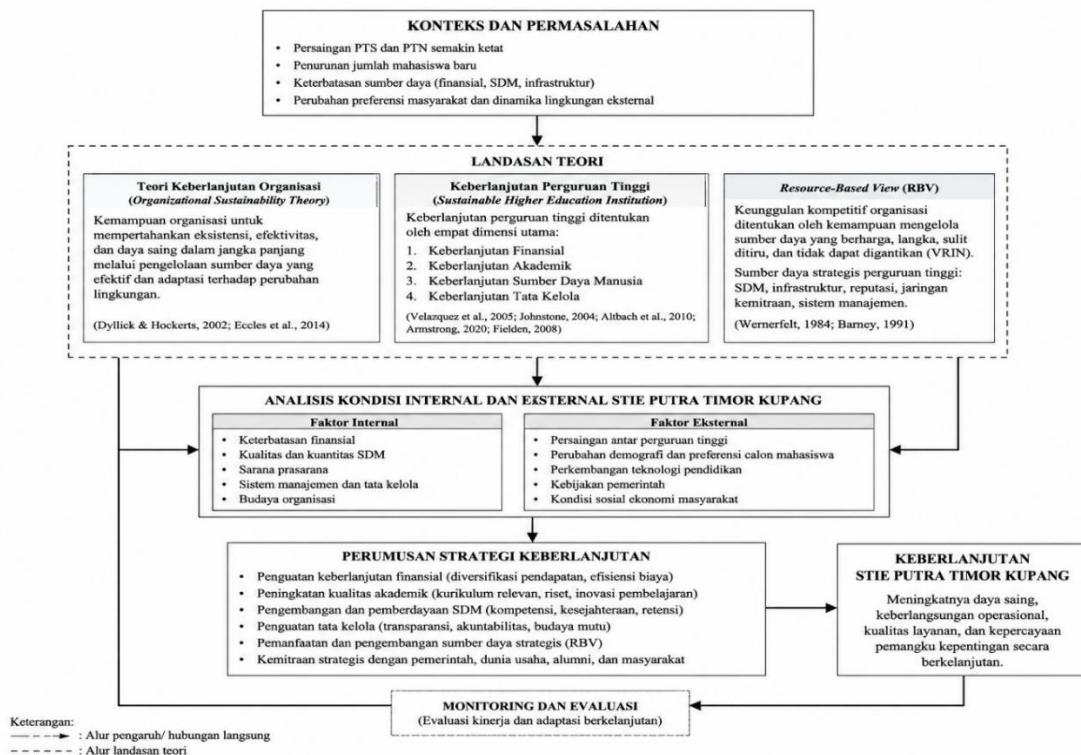
Dalam perspektif RBV, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kondisi lingkungan eksternal, tetapi lebih dipengaruhi oleh kemampuan mengelola sumber daya internal yang dimiliki. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi sumber daya strategis yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Dalam konteks perguruan tinggi, sumber daya strategis meliputi: Sumber Daya Manusia, Infrastruktur, Reputasi Institusi, Jaringan Kemitraan dan Sistem Manajemen. Berdasarkan teori RBV, keberlanjutan STIE Putra Timor Kupang sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh perguruan tinggi lain.

Kerangka Berpikir Penelitian

Penurunan jumlah mahasiswa dan keterbatasan sumber daya merupakan tantangan utama yang dihadapi STIE Putra Timor Kupang dalam mempertahankan keberlanjutan institusi. Kondisi tersebut berdampak pada aspek finansial, akademik, sumber daya manusia, dan tata kelola organisasi.

Berdasarkan Teori Keberlanjutan Organisasi dan Resource-Based View (RBV), keberlanjutan perguruan tinggi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya internal secara efektif serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, diperlukan strategi keberlanjutan yang mampu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki institusi sehingga dapat meningkatkan daya saing dan mempertahankan eksistensi perguruan tinggi dalam jangka panjang.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



METODE

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*) untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai keberlanjutan STIE Putra Timor Kupang sebagai perguruan tinggi swasta yang menghadapi penurunan jumlah mahasiswa dan keterbatasan sumber daya. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengeksplorasi makna, pengalaman, dan perspektif para informan terhadap fenomena yang diteliti dalam konteks alamiah. Creswell (2018) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan memahami masalah sosial atau kemanusiaan secara mendalam melalui interpretasi pengalaman para partisipan, sedangkan Moleong (2017) menyatakan bahwa penelitian kualitatif berupaya memahami fenomena secara holistik dengan mendeskripsikannya dalam bentuk kata-kata berdasarkan konteks yang alami.

Desain studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada keberlanjutan STIE Putra Timor Kupang sebagai perguruan tinggi swasta yang menghadapi berbagai tantangan kelembagaan. Menurut Yin (2018), studi kasus digunakan untuk mengkaji fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, sehingga mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi institusi, faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan, serta strategi untuk mempertahankan eksistensi dan meningkatkan daya saing.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada STIE Putra Timor Kupang. Penelitian ini dilaksanakan pada STIE Putra Timor Kupang yang beralamat di Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa STIE Putra Timor Kupang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang sedang menghadapi tantangan berupa penurunan jumlah mahasiswa, keterbatasan sumber daya manusia, dan keterbatasan pendanaan operasional.

Selain itu, lokasi penelitian dipilih karena relevan dengan fokus penelitian yang bertujuan mengkaji strategi keberlanjutan perguruan tinggi swasta dalam menghadapi berbagai tantangan internal dan eksternal. Dengan demikian, STIE Putra Timor Kupang dianggap representatif untuk memberikan gambaran empiris mengenai fenomena keberlanjutan institusi pendidikan tinggi swasta di daerah.

Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, informan merupakan sumber utama dalam memperoleh data yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Menurut Sugiyono (2023), informan penelitian adalah pihak yang memahami permasalahan yang diteliti dan mampu memberikan informasi secara lengkap terkait fokus penelitian.

Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang dianggap paling mengetahui dan memahami permasalahan penelitian (Patton, 2015).

Adapun informan penelitian terdiri atas unsur pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan pengurus yayasan sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah
1	Ketua STIE	1
2	Wakil Ketua	3
3	Ketua Program Studi	2
4	Dosen Tetap	6
5	Tenaga Kependidikan	4
6	Mahasiswa	10
7	Pengurus Yayasan	2
Total		28

Keterlibatan berbagai kelompok informan bertujuan untuk memperoleh informasi yang beragam sehingga mampu menggambarkan kondisi keberlanjutan institusi secara menyeluruh.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Penggunaan berbagai teknik tersebut dimaksudkan untuk memperoleh data yang komprehensif sekaligus meningkatkan validitas hasil penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Model ini dilakukan secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data hingga penelitian selesai.

Tahapan analisis data meliputi: Reduksi Data (Data Reduction), Penyajian Data (Data Display), Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing and Verification), Uji Keabsahan Data, uji keabsahan data dilakukan melalui: Triangulasi Sumber, Triangulasi Teknik, Member Checkingb

PEMBAHASAN

Gambaran Umum Fenomena Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, ditemukan bahwa STIE Putra Timor Kupang menghadapi tantangan keberlanjutan institusi yang ditandai dengan penurunan jumlah mahasiswa baru, keterbatasan sumber daya manusia, ketergantungan terhadap pendapatan dari biaya pendidikan mahasiswa, serta keterbatasan anggaran operasional. Kondisi tersebut berdampak pada efektivitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan pengembangan institusi secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa STIE Putra Timor Kupang masih memiliki modal organisasi berupa komitmen pimpinan, dukungan yayasan, sumber daya dosen yang memadai, serta jaringan kemitraan yang dapat dioptimalkan sebagai dasar pengembangan strategi keberlanjutan institusi. Tabel Tren Jumlah Mahasiswa STIE Putra Timor Kupang

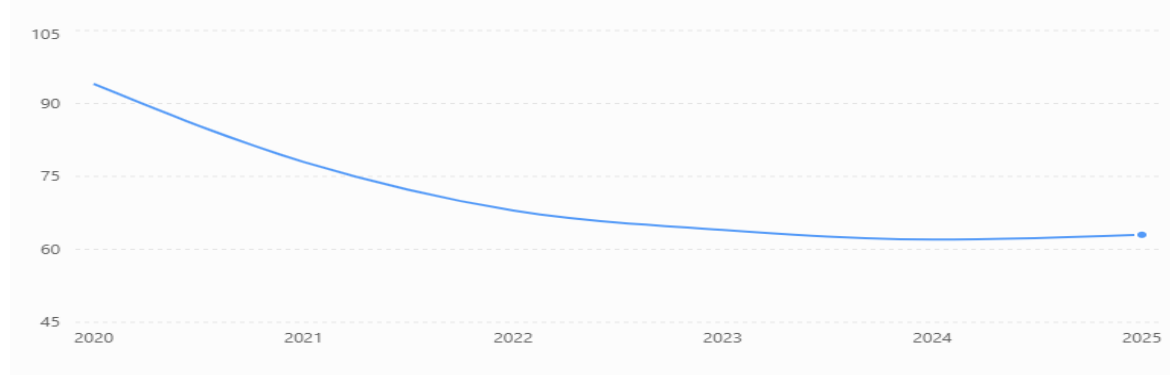
Tabel 2. Jumlah Mahasiswa Baru Tahun 2020–2025

Tahun	Mahasiswa Baru	Jumlah Mahasiswa	Aktif	Non Aktif	Lulus	Mengundurkan Diri/Putus Studi
2020	31	94	76	18	28	5
2021	16	78	58	20	-	2
2022	10	68	58	10	-	23
2023	9	64	49	15	10	1
2024	3	62	31	31	-	5
2025	6	63	30	33	33	7

Sumber : data STIE Putra Timor diolah (2026)

Tren Jumlah Mahasiswa STIE Putra Timor Kupang 2020–2025

Perkembangan jumlah mahasiswa dari tahun 2020 sampai 2025 menunjukkan tren penurunan.



Sumber : data penelitian diolah (2026)

Gambar 2. Diagram Tren Jumlah Mahasiswa Tahun 2020–2025

Data menunjukkan bahwa jumlah mahasiswa STIE Putra Timor Kupang mengalami tren penurunan yang cukup signifikan selama periode 2020–2025. Jumlah mahasiswa berkurang dari 94 orang pada tahun 2020 menjadi 78 orang pada tahun 2021, kemudian terus menurun menjadi 68 orang pada tahun 2022, 64 orang pada tahun 2023, dan mencapai titik terendah sebanyak 62 orang pada tahun 2024. Meskipun pada tahun 2025 terjadi sedikit peningkatan menjadi 63 orang, kenaikan tersebut belum mampu mengembalikan jumlah mahasiswa ke tingkat sebelumnya. Secara keseluruhan, jumlah mahasiswa menurun sekitar 32,98% dalam kurun waktu enam tahun.

Penurunan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, terutama menurunnya jumlah mahasiswa baru dari 31 orang pada tahun 2020 menjadi hanya 3 orang pada tahun 2024 sebelum meningkat menjadi 6 orang pada tahun 2025. Selain itu, tingginya jumlah mahasiswa yang mengundurkan diri atau putus studi, terutama pada tahun 2022 yang mencapai 23 orang, turut mempercepat penurunan populasi mahasiswa. Di sisi lain, jumlah mahasiswa aktif menurun dari 76 orang pada tahun 2020 menjadi 30 orang pada tahun 2025, sedangkan jumlah mahasiswa nonaktif meningkat dari 18 orang menjadi 33 orang pada periode yang sama.

Temuan ini menunjukkan bahwa STIE Putra Timor Kupang menghadapi tantangan serius dalam rekrutmen mahasiswa baru, retensi mahasiswa, dan keberlanjutan institusi. Tren penurunan jumlah mahasiswa mengindikasikan bahwa rendahnya penerimaan mahasiswa baru, tingginya angka mahasiswa nonaktif dan putus studi, serta meningkatnya jumlah lulusan yang tidak diimbangi dengan pertumbuhan mahasiswa baru menjadi faktor utama yang memengaruhi keberlanjutan perguruan tinggi. Oleh karena itu, temuan ini menjadi dasar penting dalam penyusunan strategi keberlanjutan (*sustainability strategy*) yang berfokus pada peningkatan daya tarik institusi, penguatan retensi mahasiswa, dan pengembangan strategi pemasaran yang lebih efektif.

Tabel 3. Matriks Hasil Wawancara

Tema Utama	Sub Tema	Kode Ringkasan Temuan	Cuplikan Pernyataan Informan	Informan (Kelompok)
1. Penurunan Jumlah Mahasiswa	Persaingan	P1.1	Persaingan dengan PTN dan PTS lain semakin ketat.	"Calon mahasiswa sekarang lebih banyak memilih PTN karena dianggap lebih bergengsi."
				Pimpinan, Kaprodi, Dosen, Mahasiswa

Tema Utama	Sub Tema	Kode Ringkasan Temuan	Cuplikan Pernyataan Informan	Informan (Kelompok)
2. Kondisi Finansial Institusi	Perubahan preferensi	P1.2	Calon mahasiswa lebih selektif memilih kampus yang memiliki reputasi dan fasilitas lengkap.	"Mereka melihat banyak hal, bukan hanya biaya kuliah, tapi juga fasilitas, akreditasi, dan peluang kerja." Dosen, Mahasiswa
	Demografi	P1.3	Jumlah lulusan SMA/SMK di wilayah sekitar menurun.	"Jumlah lulusan di NTT juga berkurang setiap tahun." Pimpinan, Yayasan
	Ketergantungan pada uang kuliah	F2.1	Sumber pendapatan utama berasal dari uang kuliah.	"Kami belum memiliki sumber pendapatan lain yang signifikan." Pimpinan, Yayasan
	Pendapatan tidak stabil	F2.2	Penurunan mahasiswa berdampak langsung pada pendapatan institusi.	"Setiap turun mahasiswa, langsung terasa pada keuangan kampus." Pimpinan, Tendik
	Keterlambatan honor	F2.3	Pembayaran honor dosen tidak selalu tepat waktu.	"Kadang kami harus bersabar menunggu pembayaran honor." Dosen
3. Sumber Daya Manusia	Keterbatasan dosen	S3.1	Jumlah dosen masih terbatas.	"Dosen harus merangkap beberapa mata kuliah dan tugas." Dosen, Pimpinan
	Pengembangan kompetensi	S3.2	Kesempatan pelatihan dan pengembangan masih minim.	"Pelatihan sangat kami butuhkan, tapi anggaran terbatas." Dosen, Tendik
	Beban kerja tinggi	S3.3	Tendik harus menangani pekerjaan rangkap.	"Kami kerjakan banyak pekerjaan dengan personel yang sangat terbatas." Tendik
4. Akademik & Mutu	Kualitas pembelajaran	A4.1	Proses belajar mengajar berjalan, namun terkendala sarana dan SDM.	"Kami berusaha menjaga kualitas, tetapi fasilitas masih kurang." Dosen, Kaprodi
	Pengembangan kurikulum	A4.2	Kurikulum mulai disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja.	"Kami mulai perbarui kurikulum agar lebih relevan." Kaprodi, Dosen
5. Tata Kelola & Strategi	Komitmen pimpinan	T5.1	Pimpinan dan yayasan memiliki komitmen kuat untuk bertahan.	"Kami tidak ingin kampus ini tutup. Kami berjuang bersama." Pimpinan, Yayasan
	Strategi yang dijalankan	T5.2	Promosi digital, kemitraan, dan unit usaha mulai dikembangkan.	"Kami mulai memanfaatkan media sosial, bangun kerja sama, dan kembangkan unit usaha." Pimpinan, Tendik
	Tantangan tata kelola	T5.3	Sistem manajemen masih perlu ditingkatkan.	"Kami masih dalam proses pembenahan sistem dan SOP." Pimpinan, Tendik

Sumber : Hasil wawancara diolah (2026)

Hasil coding menunjukkan bahwa tema yang paling dominan muncul adalah penurunan mahasiswa, kondisi keuangan, dan keterbatasan sumber daya manusia. Seluruh informan mengakui bahwa jumlah mahasiswa baru menjadi faktor utama yang memengaruhi keberlanjutan institusi karena berkaitan langsung dengan kemampuan keuangan kampus. Selain itu, ditemukan bahwa promosi yang belum optimal serta meningkatnya persaingan dengan perguruan tinggi lain menjadi penyebab utama rendahnya pertumbuhan mahasiswa baru.

Tabel 4. Triangulasi Sumber

Tema	Pimpinan	Dosen	Tendik	Mahasiswa	Yayasan	Kesimpulan Triangulasi
Penurunan Jumlah Mahasiswa	✓	✓	✓	✓	✓	Semua sumber menyatakan terjadi penurunan mahasiswa setiap tahun kecuali tahun 2023 yang sedikit meningkat namun tidak signifikan.
Ketidakstabilan Keuangan	✓	✓	✓	✓	✓	Seluruh sumber sepakat bahwa keuangan kampus sangat dipengaruhi jumlah mahasiswa dan belum memiliki sumber pendapatan lain yang memadai.
Keterbatasan SDM	✓	✓	✓	✓	✓	Semua sumber mengakui adanya keterbatasan dosen dan tenaga kependidikan sehingga beban kerja tinggi.
Keterlambatan Honorarium	✓	✓	✓	✓	✓	Dosen dan tendik merasakan langsung keterlambatan honor, sedangkan pimpinan dan yayasan mengakui kondisi tersebut disebabkan keterbatasan keuangan.
Strategi yang Dijalankan	✓	✓	✓	✓	✓	Terdapat kesepahaman bahwa strategi yang dijalankan masih berfokus pada promosi digital, kemitraan, unit usaha, dan efisiensi biaya.
Harapan & Dukungan	✓	✓	✓	✓	✓	Semua sumber berharap adanya dukungan dari pemerintah, mitra, dan alumni untuk keberlanjutan kampus.

Sumber : Hasil penelitian diolah (2026)

Keterangan:

✓ = Informasi dikonfirmasi oleh informan

Triangulasi sumber menunjukkan adanya kesesuaian informasi antara pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan yayasan. Konsistensi jawaban antar kelompok informan memperkuat validitas data penelitian. Dengan demikian, temuan penelitian dapat dianggap memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.

PEMBAHASAN

Keberlanjutan Institusi dalam Perspektif Teori Keberlanjutan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan STIE Putra Timor Kupang sangat dipengaruhi oleh kemampuan institusi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Fenomena penurunan jumlah mahasiswa baru, keterbatasan sumber daya manusia, dan keterbatasan keuangan merupakan tantangan yang harus direspons melalui strategi organisasi yang adaptif.

Temuan ini sejalan dengan Dyllick dan Hockerts (2002) yang menyatakan bahwa organisasi yang berkelanjutan adalah organisasi yang mampu mempertahankan eksistensinya melalui adaptasi terhadap perubahan lingkungan serta pengelolaan sumber daya secara efektif.

Dalam konteks STIE Putra Timor Kupang, keberlanjutan tidak hanya ditentukan oleh jumlah mahasiswa tetapi juga oleh kemampuan institusi dalam membangun sistem tata kelola yang efektif dan menciptakan sumber pendapatan alternatif.

Keberlanjutan Perguruan Tinggi Berdasarkan Empat Dimensi

Tabel 5. Analisis Dimensi Keberlanjutan

DIMENSI	KONDISI STIE PUTRA TIMOR
Finansial	Rentan
Akademik	Cukup Baik

SDM	Perlu Penguatan
Tata Kelola	Cukup Baik

a. Keberlanjutan Finansial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek finansial merupakan dimensi keberlanjutan yang paling rentan di STIE Putra Timor Kupang karena tingginya ketergantungan institusi pada pendapatan yang bersumber dari biaya pendidikan mahasiswa. Sebagian besar pembiayaan operasional kampus, mulai dari pembayaran honorarium dosen dan tenaga kependidikan, pelaksanaan kegiatan akademik, pemeliharaan sarana dan prasarana, hingga pengembangan institusi, masih bergantung pada penerimaan uang kuliah. Akibatnya, fluktuasi jumlah mahasiswa baru secara langsung memengaruhi kondisi keuangan kampus dan kemampuan institusi dalam menjalankan berbagai program pengembangan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan institusi dan pengurus yayasan, penurunan atau stagnasi jumlah mahasiswa menyebabkan berkurangnya pendapatan sehingga ruang gerak organisasi menjadi semakin terbatas. Kondisi tersebut mengakibatkan beberapa program strategis harus ditunda atau dilaksanakan secara bertahap sesuai kemampuan keuangan yang tersedia. Temuan ini sejalan dengan penelitian Johnstone (2004) yang menyatakan bahwa perguruan tinggi swasta memiliki tingkat kerentanan finansial yang tinggi apabila hanya mengandalkan pendapatan dari biaya pendidikan mahasiswa, serta didukung oleh penelitian Lestari (2025) yang menemukan bahwa penurunan jumlah mahasiswa baru merupakan faktor utama yang mengganggu keberlanjutan operasional perguruan tinggi swasta di Indonesia.

Menurut Eccles, Ioannou, dan Serafeim (2014), organisasi yang berkelanjutan harus mampu menciptakan nilai ekonomi jangka panjang melalui diversifikasi sumber pendapatan sehingga tidak bergantung pada satu sumber pembiayaan. Oleh karena itu, keberlanjutan finansial menjadi faktor yang sangat menentukan keberlangsungan STIE Putra Timor Kupang. Strategi diversifikasi pendapatan melalui pengembangan unit usaha kampus, kerja sama dengan dunia usaha dan industri, perolehan hibah penelitian, serta penyelenggaraan pelatihan profesional menjadi langkah yang relevan untuk memperkuat kemandirian dan ketahanan finansial institusi.

b. Keberlanjutan Akademik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan akademik di STIE Putra Timor Kupang masih dapat dipertahankan dengan cukup baik meskipun institusi menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan dosen, mahasiswa, dan pimpinan program studi, proses pembelajaran tetap berlangsung sesuai dengan kalender akademik yang telah ditetapkan. Kegiatan perkuliahan, bimbingan akademik, penyusunan tugas akhir, serta evaluasi pembelajaran masih dapat dilaksanakan secara berkesinambungan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun menghadapi keterbatasan finansial, proses akademik di STIE Putra Timor Kupang tetap berjalan dengan baik berkat komitmen dosen dan pimpinan institusi. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas akademik tidak hanya ditentukan oleh besarnya sumber daya finansial, tetapi juga oleh komitmen organisasi dalam menjaga mutu pendidikan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Altbach, Reisberg, dan Rumbley (2010) yang menjelaskan bahwa keberlanjutan perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh kemampuan institusi menjaga mutu akademik di tengah perubahan lingkungan pendidikan tinggi. Penelitian Lozano (2011) juga menunjukkan bahwa perguruan tinggi yang mampu mempertahankan kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat akan memiliki tingkat keberlanjutan yang lebih tinggi dibandingkan

institusi yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Menurut Velazquez, Munguia, dan Sanchez (2005), keberlanjutan akademik merupakan salah satu pilar utama dalam konsep Sustainable Higher Education Institution karena menjadi dasar pembentukan reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi. Meskipun demikian, secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek akademik masih menjadi salah satu kekuatan STIE Putra Timor Kupang. Komitmen dosen dan pimpinan institusi dalam menjaga kualitas pembelajaran menjadi faktor penting yang mendukung keberlanjutan akademik kampus.

c. Keberlanjutan SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan sumber daya manusia (SDM) di STIE Putra Timor Kupang masih menghadapi tantangan, terutama karena keterbatasan jumlah dan distribusi dosen serta tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar pegawai harus menjalankan lebih dari satu tugas atau fungsi sehingga beban kerja akademik dan administratif menjadi relatif tinggi. Kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas dan produktivitas organisasi apabila tidak diimbangi dengan strategi pengembangan SDM yang memadai. Temuan tersebut sejalan dengan Armstrong (2020) yang menegaskan bahwa kualitas SDM merupakan faktor strategis dalam menentukan efektivitas organisasi, serta didukung oleh Fielden (2008) yang menyatakan bahwa keterbatasan SDM akademik merupakan tantangan utama perguruan tinggi di negara berkembang.

Meskipun demikian, loyalitas dan komitmen dosen serta tenaga kependidikan menjadi modal penting dalam menjaga keberlangsungan aktivitas institusi. Sejalan dengan Barney (1991), sumber daya manusia merupakan aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif apabila memenuhi karakteristik *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN). Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu menjadi prioritas melalui peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan melalui pelatihan, sertifikasi, studi lanjut, serta penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja agar mampu memperkuat keberlanjutan organisasi dan meningkatkan daya saing STIE Putra Timor Kupang.

d. Keberlanjutan Tata Kelola

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan tata kelola merupakan salah satu kekuatan utama STIE Putra Timor Kupang dalam menghadapi berbagai keterbatasan. Komitmen pimpinan dan yayasan tercermin melalui upaya menjaga stabilitas organisasi, pengambilan keputusan yang mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal, serta dukungan terhadap pengembangan institusi. Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), penyusunan dokumen perencanaan, evaluasi kinerja, dan kegiatan monitoring akademik juga menunjukkan bahwa institusi telah memiliki fondasi tata kelola yang mendukung keberlanjutan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Fielden (2008), Lozano (2011), serta Eccles et al. (2014) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif, budaya mutu, dan tata kelola yang baik merupakan faktor penting dalam menjaga keberlanjutan dan meningkatkan daya saing perguruan tinggi.

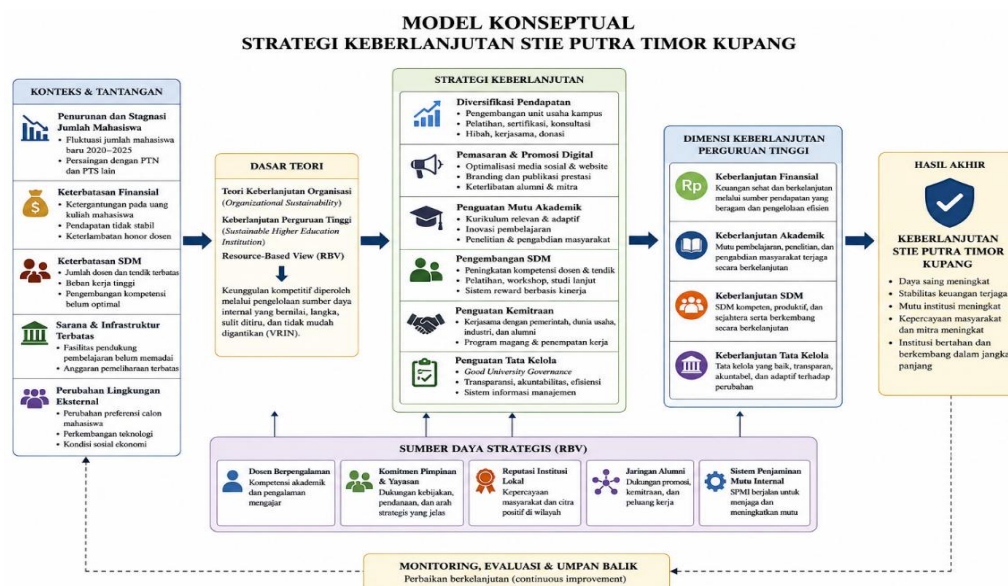
Meskipun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa aspek tata kelola masih memerlukan penguatan, terutama dalam perencanaan strategis jangka panjang, pengembangan sistem informasi manajemen, dan penguatan budaya mutu di seluruh unit kerja. Oleh karena itu, peningkatan pada aspek-aspek tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya, mempercepat pencapaian tujuan organisasi, serta memperkuat keberlanjutan institusi. Secara keseluruhan, tata kelola STIE Putra Timor Kupang dapat dikategorikan relatif baik karena didukung oleh kepemimpinan yang berkomitmen kuat terhadap keberlangsungan dan pengembangan institusi.

Analisis Berdasarkan Resource-Based View (RBV)

Teori *Resource-Based View* (RBV) yang dikemukakan Barney (1991) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (VRIN). Hasil penelitian menunjukkan bahwa STIE Putra Timor Kupang memiliki berbagai sumber daya strategis, seperti dosen berpengalaman, komitmen pimpinan dan yayasan, reputasi institusi, jaringan alumni, serta Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang berpotensi menjadi modal utama dalam mendukung keberlanjutan institusi apabila dikelola secara optimal. Temuan ini sejalan dengan Wernerfelt (1984) dan Barney (1991) yang menegaskan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh melalui pengelolaan sumber daya internal secara efektif.

Berdasarkan temuan tersebut, permasalahan utama STIE Putra Timor Kupang bukan terletak pada keterbatasan sumber daya, melainkan pada belum optimalnya pemanfaatan dan integrasinya dalam strategi pengembangan institusi. Oleh karena itu, strategi keberlanjutan perlu difokuskan pada pengembangan kapasitas SDM, penguatan jaringan alumni, peningkatan reputasi institusi, perluasan kemitraan strategis, serta penguatan sistem manajemen dan penjaminan mutu agar mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memperkuat eksistensi institusi.

Gambar 5. Model Konseptual Penelitian



Model konseptual strategi keberlanjutan STIE Putra Timor Kupang dibangun berdasarkan Teori Keberlanjutan Organisasi, konsep *Sustainable Higher Education Institution*, dan *Resource-Based View* (RBV). Model ini menggambarkan bahwa institusi menghadapi berbagai tantangan, seperti penurunan jumlah mahasiswa baru, keterbatasan finansial, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta meningkatnya persaingan antarperguruan tinggi. Di sisi lain, STIE Putra Timor Kupang memiliki sumber daya strategis berupa dosen berpengalaman, komitmen pimpinan dan yayasan, reputasi institusi, jaringan alumni, serta Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang menjadi modal utama dalam membangun keunggulan kompetitif apabila dikelola secara optimal.

Berdasarkan potensi tersebut, penelitian mengidentifikasi enam strategi utama keberlanjutan, yaitu diversifikasi sumber pendapatan, penguatan pemasaran berbasis digital, peningkatan mutu akademik, pengembangan sumber daya manusia, penguatan kemitraan strategis, dan penguatan tata kelola institusi. Strategi-strategi ini diarahkan untuk mengurangi

ketergantungan pada uang kuliah, meningkatkan daya saing, memperkuat kualitas layanan akademik dan administratif, memperluas akses terhadap sumber daya eksternal, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi melalui penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan budaya mutu yang berkelanjutan.

Implementasi strategi tersebut diharapkan mampu memperkuat empat dimensi keberlanjutan, yaitu keberlanjutan finansial, akademik, sumber daya manusia, dan tata kelola, sehingga menghasilkan peningkatan daya saing, stabilitas keuangan, mutu pendidikan, serta kepercayaan masyarakat terhadap institusi. Berdasarkan temuan penelitian, model ini melahirkan konsep Adaptive Sustainability Strategy, yaitu strategi keberlanjutan yang menekankan kemampuan perguruan tinggi swasta untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui optimalisasi sumber daya internal dan penguatan kemitraan strategis. Konsep ini menjadi temuan utama penelitian yang dapat dijadikan model pengembangan bagi perguruan tinggi swasta berskala kecil dan menengah, khususnya di wilayah Nusa Tenggara Timur.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan STIE Putra Timor Kupang menghadapi tantangan berupa stagnasi jumlah mahasiswa, keterbatasan sumber daya manusia, dan keterbatasan finansial yang memengaruhi operasional institusi. Namun, institusi masih memiliki kekuatan berupa komitmen pimpinan dan yayasan, dosen berpengalaman, reputasi institusi, serta Sistem Penjaminan Mutu Internal. Berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV), keberlanjutan institusi dapat ditingkatkan melalui optimalisasi sumber daya internal yang didukung oleh strategi diversifikasi pendapatan, penguatan mutu akademik, pengembangan SDM, pemasaran digital, dan perluasan kemitraan strategis guna memperkuat keberlanjutan finansial, akademik, SDM, dan tata kelola secara berkelanjutan.

Saran

STIE Putra Timor Kupang perlu memperkuat keberlanjutan institusi melalui diversifikasi sumber pendapatan, penguatan pemasaran digital, perluasan kemitraan strategis, dan optimalisasi peran alumni. Selain itu, peningkatan mutu akademik, kompetensi SDM, serta penerapan tata kelola yang efektif menjadi prioritas agar institusi mampu mengoptimalkan sumber daya internal, beradaptasi terhadap perubahan, dan meningkatkan daya saing serta keberlanjutan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Altbach, Philip G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2010). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO Publishing.
- Armstrong, Michael. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Barney, Jay B.. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Creswell, John W., & Creswell, J. David. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Dyllick, Thomas, & Hockerts, Kai. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Eccles, Robert G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Fielden, John. (2008). *Global trends in university governance*. World Bank.

- Johnstone, D. Bruce. (2004). *The economics and politics of cost sharing in higher education: Comparative perspectives*. State University of New York.
- Kvale, Steinar, & Brinkmann, Svend. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage Publications.
- Lestari, E. (2025). Resiliansi Humas PTS terhadap Kebijakan PTN BH dalam Penerimaan Mahasiswa Baru. *Riwayat Educational Journal*.
- Lincoln, Yvonna S., & Guba, Egon G.. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lozano, Rodrigo. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67–78. <https://doi.org/10.1108/14676371111098311>
- Marshall, Catherine, & Rossman, Gretchen B.. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moleong, Lexy J.. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Patton, Michael Quinn. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Rokhmat, M. (2023). Strategi Marketing Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Baru dalam Meningkatkan Jumlah Mahasiswa. Universitas Gadjah Mada.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Velazquez, Luis, Munguia, N., & Sanchez, M. (2005). Deterring sustainability in higher education institutions: An appraisal of the factors which influence sustainability in higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(4), 383–391. <https://doi.org/10.1108/14676370510623865>
- Wernerfelt, Birger. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yin, Robert K.. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.