

Keunggulan Bersaing Menggunakan Low Cost Perguruan Tinggi pada Universitas Muhammadiyah Manado

Makhfudi¹

¹Program Studi Manajemen Retail, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Manado

Email: budinugroho80@gmail.com

ABSTRACT

A university that has a competitive advantage by implementing a Higher Education Competitive Advantage strategy, namely using marketing assets to form a competitive advantage. Competitive advantages, namely: overall cost advantage or cost efficiency, differentiation advantage, and focus advantage. Advantage focus can then be divided into cost focus and differentiation focus. This research is categorized as descriptive research which describes the situation and conditions of the internal and external environment of UM Manado in facing competition between universities. qualitative in nature, the dependability test is carried out by auditing the entire research process. The aim of this research is to analyze competitive advantage and formulate competitive advantage strategies using a low cost approach. interviews as a data collection technique. The analytical tool used is value chain analysis which is supported by internal and external environmental analysis tools. 3 respondents from UM Manado leadership, Chair of BPH and (Chancellor, Deputy Chancellor for Finance) who represent the condition and character of the data needed in the case study and the Dean and Head of Study Program as confirmatory. The results of this research indicate that UM Manado's position in Value Chain analysis can be used as a cost management analysis tool for making strategic decisions in the face of business competition to survive and continue to exist. The primary activity that provides the most superior value to UM Manado is the operational and service aspect, while the secondary activity that provides the most value is the quality aspect of human resource management (HRM). that the existence of a good internal collaboration network (BPH, Rectorate Leadership, PP Muhammadiyah Research and Development Board of Higher Education), this is demonstrated by low costs starting from budget planning, use and reporting that are transparent and accountable, providing optimal contribution to competitive advantage by implementing a Competitive Advantage strategy The Low Cost strategy of higher education is essentially an emphasis on maintaining/managing a cost structure that is significantly lower than competitors.

Keywords: *competitive advantage, low cost*

ABSTRAK

Suatu perguruan tinggi yang mempunyai keunggulan bersaing dengan cara implementasikan suatu strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi yaitu menggunakan aset pemasaran (marketing asset) untuk membentuk keunggulan bersaing. keunggulan bersaing, yaitu : keunggulan biaya menyeluruh atau efisiensi biaya, keunggulan diferensiasi, dan keunggulan fokus. Keunggulan fokus selanjutnya dapat di bagi ke dalam fokus biaya dan fokus diferensiasi. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif yang menggambarkan situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal UM Manado dalam menghadapi persaingan antar perguruan tinggi. bersifat kualitatif, uji dependability dilakukan dengan cara mengaudit terhadap keseluruhan proses penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis keunggulan bersaing serta rumusan strategi keunggulan bersaing dengan pendekatan low Cost. wawancara sebagai teknik pengumpulan data. Alat analisis yang digunakan adalah value chain analysis yang didukung dengan alat analisis lingkungan internal dan eksternal. 3 responden dari pimpinan UM Manado Ketua BPH dan (Rektor, wakil Rektor Bidang Keuangan) yang mewakili kondisi dan karakter data yang dibutuhkan dalam case study dan Dekan beserta Kaprodi

sebagai konfirmatori. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa posisi UM Manado analisis Value Chain dapat digunakan sebagai salah satu alat analisis manajemen biaya untuk pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis dapat bertahan dan makin exis. Aktivitas primer yang paling banyak memberikan nilai keunggulan terhadap UM Manado adalah aspek operasional dan pelayanan, sedangkan aktivitas sekunder yang paling banyak memberikan nilai adalah aspek kualitas manajemen sumber daya manusia (MSDM). bahwa keberadaan jaringan kerjasama internal yang baik (BPH, Pimpinan Rektorat, Majelis Dikti Litbang PP Muhammadiyah) hal ini ditunjukkan *low Cost* mulai dari perencanaan anggaran, penggunaan dan pelaporan yang transparan-akuntabel, memberikan kontribusi secara optimal keunggulan bersaing dengan cara implementasikan suatu strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi strategi *Low Cost* hakekatnya adalah penekanan pada pemeliharaan/pengelolaan struktur biaya yang lebih rendah dari para pesaing secara signifikan.

Kata Kunci : keunggulan bersaing, low cost

PENDAHULUAN

Keunggulan bersaing lembaga pendidikan tinggi perlu ditingkatkan. Salah satu kelemahan umum lembaga pendidikan tinggi kita dari sisi persaingan, adalah terlihat dari mutu pendidikan di Indonesia yang masih rendah dibandingkan dengan negara lain (Muhardi 2004). Lembaga Pendidikan perlu mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam perguruan tinggi. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam perguruan tinggi adalah masalah keuangan. Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan perguruan tinggi guna menjalankan kegiatan operasional sehari-hari.

Sebuah perguruan tinggi harus mampu menjamin ketersediaan dana guna menunjang terlaksananya tri dharma dan peningkatan mutu perguruan tinggi tersebut secara berkelanjutan. Upaya-upaya yang dilakukan perguruan tinggi dalam penggalangan dana harus mengacu pada visi, misi, karakter perguruan tinggi sebagai lembaga berbadan hukum yang tidak berorientasi pada laba/keuntungan semata. pengelolaan perguruan tinggi secara profesional bukan berarti harus berorientasi pada profit semata, tetapi harus dikelola secara efektif dan efisien sehingga lembaganya bertumbuh dan berkembang dengan baik, dengan tetap mengacu pada pemahaman bahwa, perguruan tinggi

merupakan salah satu bentuk industri yang mulia (*noble industry*) yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya tanpa keluar dari tujuan utamanya, yaitununtuk menciptakan kecerdasan dan pribadi bangsa yang bernilai luhur.

Keunggulan bersaing merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industry Porter 1998:1 tujuannya untuk menentukan posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan (*profitable and sustainable position*) terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan dalam persaingan industri. keunggulan yang dimaksudkan suatu perguruan tinggi yaitu dapat dibentuk melalui tiga aspek utama keunggulan bersaing, yaitu : keunggulan biaya menyeluruh atau efisiensi biaya, keunggulan diferensiasi, dan keunggulan fokus. Keunggulan fokus selanjutnya dapat di bagi ke dalam fokus biaya dan fokus diferensiasi. Oleh karena satunya adalah pengelolaan keuangan yang tidak transparan dan akuntabel berakibat pemborosan. Transparansi dan akuntabilitas harus selalu dijunjung dalam sistem pengelolaan keuangan dengan tetap berprinsip pada kaidah-kaidah akuntansi termasuk dalam pelaksanaan audit internal dan eksternal yang ditetapkan di perguruan tinggi tersebut. Pada prinsipnya transparansi dalam pengelolaan keuangan menimbulkan kesulitan tersendiri bagi sebuah perguruan tinggi. Hal ini disebabkan sering tidak sesuainya mata anggaran yang

sudah dibuat dengan kegiatan operasional yang cenderung fleksibel, hal ini dianggap melakukan anggaran tradisional, alternatif penyelesaian menuju anggaran berbasis kinerja, berorientasi pada kinerja dan hasil penganggaran berbasis kinerja sangat cocok bagi unit kerja yang berfokus pada pelayanan publik yang sebenarnya sudah banyak diterapkan di negara berkembang lainnya. Pengelolaan atau manajemen keuangan dapat diartikan sebagai suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain, dengan mempertimbangkan aspek efektivitas dan efisiensi yang berkaitan dengan perolehan, pendanaan dan pengelolaan aktiva dengan beberapa tujuan menyeluruh dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan pengawasan Minarti (2011:213).

Hasil penelitian Ariwibowo mengemukakan bahwa demografi responden mempengaruhi ketepatan strategi pemasaran yang digunakan, low cost adalah strategi pemasaran utama, biaya dan sistem pendidikan adalah proxy word of mouth, dan sistem teknologi adalah strategi pemasaran penunjang. Temuan di atas memberikan bukti, bahwa strategi pemasaran adalah suatu keharusan dalam bisnis, tidak terkecuali bisnis pendidikan. Menggunakan strategi pemasaran low cost adalah pilihan yang bijak sebagai alternatif. Namun membangun perencanaan adalah syarat mutlak setidaknya melakukan analisis demografi. Kemudian diperkuat dengan strategi pemasaran lain, seperti *word of mouth*. Dengan demikian, strategi *low cost* dapat efektif dalam mendapatkan pangsa pasar.

Shank dan Govindarajan, dalam Porter 2001, mendefinisikan *Value Chain Analysis*, merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Rantai nilai ini berasal dari aktifitas-aktifitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku sampai ketangan konsumen, termasuk juga pelayanan purna jual.



Sistem perencanaan dan penyusunan anggaran Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) digunakan dalam rangka perumusan perencanaan strategis jangka panjang, jangka menengah, jangka pendek, program, kegiatan, dan perencanaan keuangan selama satu tahun. Desain sistem perencanaan PTM menggunakan sistem perencanaan strategis yang diikuti dengan sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja. Sistem perencanaan strategis merupakan sistem perencanaan jangka panjang yang diuraikan menjadi perencanaan jangka menengah dan jangka pendek. Sistem anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang tidak hanya memfokuskan pada bagaimana mengalokasikan sumber daya (input), namun juga memfokuskan pada pencapaian target kinerja, baik output maupun outcome. Anggaran kinerja merupakan anggaran yang dapat dinilai kinerjanya, baik dalam proses penyusunan, pelaksanaan maupun dalam pertanggungjawabannya oleh setiap lini fungsi organisasi perguruan tinggi.

Cost Leadership Strategy

Cost leadership strategy adalah suatu strategi bersaing yang menekankan pada biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing, yang akhirnya tercermin juga pada harga jual yang lebih rendah. Dalam hal ini Perguruan Tinggi yang menerapkan strategi ini harus berupaya maksimal untuk menekan biaya produksi dan harga pokok produksinya agar lebih rendah dibandingkan pesaing namun tanpa mengorbankan kualitas secara signifikan. Strategi kepemimpinan biaya adalah salah satu di mana perusahaan berusaha untuk menjadi produsen biaya terendah dibandingkan dengan pesaing industrinya.

Strategi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berbeda itu tergantung pada perusahaan. Kepemimpinan biaya Strategi perusahaan untuk meminimalkan biaya dan karenanya biaya yang diturunkan tidak sama dengan biaya yang dikeluarkan saat menggunakan,

Strategi kepemimpinan biaya dapat mendorong keuntungan meningkat, karena perusahaan dapat mengurangi biaya Harga kompetitif dan keuntungan perusahaan dapat ditingkatkan. Hasilnya, kinerja perusahaan terus membaik. Menerapkan strategi kepemimpinan biaya adalah kombinasi dari leverage keuangan, Strategi bisnis dan pembayaran dividen berdampak positif pada hasil Perusahaan (N. Liu and G. Zhou). Disamping itu dapat meningkatkan kinerja perusahaan, Kontrol biaya yang ketat memungkinkan bisnis untuk memimpin Pasar, Upaya harus dilakukan untuk meminimalkan biaya di semua aspek kerja. Akan lebih menekankan pada efisiensi untuk selanjutnya memproduksi produk massal (Detak Prapanca, Dkk, 2023). Strategi Cost Leadership dapat membuat perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih besar dikarenakan perusahaan dapat menekan biaya produksi sehingga harga dapat bersaing dan laba perusahaan dapat meningkat. (Khusna, 2022)

Sistem perencanaan dan penyusunan anggaran Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) digunakan dalam rangka perumusan perencanaan strategis jangka panjang, jangka menengah, jangka pendek, program, kegiatan, dan perencanaan keuangan selama satu tahun. Desain sistem perencanaan PTM menggunakan sistem perencanaan strategis yang diikuti dengan sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja. Sistem perencanaan strategis merupakan sistem perencanaan jangka panjang yang diuraikan menjadi perencanaan jangka menengah dan jangka pendek. Sistem anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang tidak hanya memfokuskan pada bagaimana mengalokasikan sumber daya (input), namun juga memfokuskan pada pencapaian target kinerja, baik output maupun outcome. Anggaran kinerja merupakan anggaran yang dapat dinilai kinerjanya, baik dalam proses penyusunan, pelaksanaan maupun dalam pertanggungjawabannya oleh setiap lini fungsi organisasi perguruan tinggi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kualitas pelayanan terhadap jasa fotocopy dan print. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada pelanggan jasa fotocopy

dan print di Double Trans Fotocopy Bahu, Malalayang, Sulawesi Utara. Kuesioner berisi pertanyaan tentang persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik regresi linier berganda. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengelola jasa fotocopy dan print untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengambilan data menggunakan metode deskriptif melalui bacaan-bacaan atau daftar kepustakaan. penelitian deskriptif yang menggambarkan situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal UM Manado dalam menghadapi persaingan antar perguruan tinggi. bersifat kualitatif, uji dependability dilakukan dengan cara mengaudit terhadap keseluruhan proses penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis keunggulan bersaing serta rumusan strategi keunggulan bersaing dengan pendekatan low Cost. wawancara sebagai teknik pengumpulan data. Alat analisis yang digunakan adalah value chain analysis yang didukung dengan alat analisis lingkungan internal dan eksternal. 3 responden dari pimpinan UM Manado Ketua BPH dan (Rektor, wakil Rektor Bidang Keuangan) yang mewakili kondisi dan karakter data yang dibutuhkan dalam case study dan Dekan beserta Kaprodi sebagai konfirmatori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan Pengelolaan Keuangan Pendidikan
Dalam pengelolaan perguruan tinggi keuangan dilandasi dari perencanaan, pengadaan, pembukuan dan pembiayaan agar pelaksanaan program pendidikan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan pengelolaan keuangan adalah:

1. Dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan perguruan tinggi;
2. Dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan perguruan tinggi;
3. Dapat meminimalkan penyalahgunaan anggaran perguruan tinggi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas pimpinan perguruan

tinggi dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Tujuan Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Anggaran Kinerja Perguruan Tinggi Muhammadiyah disusun berbasis aktivitas dan bersifat budgeter. Anggaran bersifat budgeter (sebagai lawan kata non-budgeter) merupakan anggaran yang bersifat terencana dan tertulis atau tercatat. Anggaran yang disusun harus mempunyai tiga kegunaan pokok :

- a. Sebagai pedoman kerja. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan PTM pada waktu yang akan datang.
- b. Sebagai alat koordinasi kerja. Anggaran semua bagian yang terdapat di dalam PTM memungkinkan bagian-bagian untuk saling menunjang dan bekerja sama dengan baik menuju sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh PTM dalam Statuta dan Rencana Strategis.
- c. Sebagai alat pengawasan atau pengendalian. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur (alat pembanding) untuk menilai dan mengevaluasi realisasi kegiatan PTM pada masa yang akan datang.

Penyusunan Dokumen Perencanaan Anggaran Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM)

Penyusunan anggaran kinerja PTM dilakukan dengan mekanisme rapat kerja (raker) dengan mengombinasikan mekanisme bottom up dan top down. Bottom up merujuk pada penyusunan aktivitas yang diusulkan oleh unit kerja, sedangkan Top down merujuk pada dasar penyusunan aktivitas yang harus selaras dengan Renstra PTM dan berbasis pada struktur pendapatan/alokasi pendanaan yang ditetapkan oleh PTM. Sebelum proses penyusunan anggaran kinerja, PTM melakukan evaluasi diri terlebih dahulu. Evaluasi diri merupakan upaya program studi/ perguruan tinggi untuk mengetahui

gambaran mengenai kinerja dan keadaan PTM melalui pengkajian dan analisis yang dilakukan oleh program studi/ perguruan tinggi sendiri berkenaan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan, kendala, bahkan ancaman. Pengkajian dan analisis itu dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan pakar sejawat dari luar program studi/ perguruan tinggi, sehingga evaluasi diri dapat dilaksanakan secara objektif. Hasil evaluasi diri, selain digunakan untuk menyusun perencanaan kinerja dan anggaran, juga dapat digunakan untuk memutakhirkan pangkalan data program studi/ perguruan tinggi dalam bentuk profil yang komprehensif, strategi pengembangan dan perbaikan program studi/ perguruan tinggi secara berkelanjutan, penjaminan mutu internal program studi/ perguruan tinggi, dan untuk mempersiapkan evaluasi eksternal atau akreditasi.

Evaluasi diri dilaksanakan dengan menilai, menelaah dan menganalisis keseluruhan system program studi /PTM, yang mencakup masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), dan dampak (*impact*) berdasarkan data, informasi dan bukti-bukti lainnya yang berkenaan dengan komponen-komponen sistemik dari seluruh penyelenggaraan program studi/ perguruan tinggi. Laporan hasil evaluasi diri adalah deskripsi, analisis, dan refleksi mengenai keadaan, kinerja, dan perangkat pendidikan suatu program studi/ perguruan tinggi, sebagai hasil kajian dan asesmen yang mendalam dan bersifat internal. Setelah melakukan evaluasi diri, disusunlah laporan evaluasi diri yang digunakan sebagai dasar penentuan Arah dan Kebijakan Umum (AKU) pimpinan PTM. Arah dan Kebijakan Umum (AKU) pimpinan PTM merupakan arah dan kebijakan perguruan tinggi dalam satu tahun anggaran sebagai petunjuk dan ketentuan umum yang disepakati untuk pedoman penyusunan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) maupun Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) tahun yang akan datang/ tahun rencana. AKU pimpinan disahkan oleh Badan Pembina Harian (BPH) PTM. Sebagai dasar penyusunan strategi dan prioritas kinerja dan penganggaran yang akan dilaksanakan dalam periode tahun yang akan datang, AKU pada dasarnya merupakan bagian dari upaya pencapaian

visi, misi umum dan misi khusus, tujuan, sasaran, kebijakan, program dan kegiatan strategis yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis PTM. AKU pimpinan PTM memuat kebijakan dan program prioritas untuk dilaksanakan di tahun anggaran yang direncanakan yang disusun dengan memperhatikan: Rekomendasi atas hasil evaluasi kinerja / evaluasi diri, yaitu dalam melaksanakan kebijakan dan program tahun yang lalu.

- 1) Proyeksi pencapaian kinerja tahun anggaran yang direncanakan
- 2) Indikator dan target kinerja yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis/Rencana Operasional (Renop) PTM periode tahun anggaran yang direncanakan,
- 3) Kebutuhan operasional penyelenggaraan Catur Darma Perguruan Tinggi Muhammadiyah serta kualitas pelayanan yang diharapkan akan semakin meningkat.
- 4) Setelah tahapan Evaluasi Diri dan Arah Kebijakan Umum Pimpinan

Berikut Wawancara dari Ketua Badan Pembina Harian UM Manado Prof. Punari Salim. Phd.

“Peraturan Pimpinan Pusat Muhammadiyah nomor 01/PRN/I.0/B tahun 2012 Tentang Majelis Pendidikan Tinggi Pasal 7 tentang Badan Pembina Hariandimana Badan Pembina Harian dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang berfungsi mewakili Pimpinan Pusat Muhammadiyah untuk melaksanakan tugas: a) memberi arah dan pertimbangan kepada pimpinan PTM dalam pengelolaan PTM, b) bersama pimpinan PTM menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Tahunan; c) bersama pimpinan PTM dan Senat menyusun RIP dan Statuta; d) membuat laporan kepada Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Lebih Lanjut pertanyaan tentang Tata kelolah Keuangan Proses Perencanaan dan Penyusunan Anggaran UM Manado ada 7 Tahapan dalam perencanaan dan Penyusunan Anggaran diantaranya adalah :

1. Rapat Kerja Tahunan Tingkat Rektorat
2. Rapat Kerja Tahunan Tingkat Unit Kerja Ka Biro, Dekan, Kaprodi, Sub sampai ke bawah
3. Penggabungan Calon Rencana RAPB Unit Kerja oleh Ka.BK Unit Kerja di bawahnya

4. Verifikasi Calon RAPB UM Manado oleh Komite Anggaran.
5. Penetapan RAPB PTM oleh BPM (Badan Penjaminan Mutu)
6. Penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja UM Manado oleh Rektor dengan pertimbangan Senat PTM.
7. Penyampaian Anggaran Pendapatan dan Belanja PTM ke Majelis Diktilitbang PP Muhammadiyah

Berikut Wawancara dari Rektor Universitas Muhammadiyah Manado. Agus A. Laiyah. SKM. M.Kes sebagai berikut :

Prosedur Perencanaan dan Penganggaran UM Manado Tahapan perencanaan dan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- a. *Rapat Kerja Tahunan (RKT) melakukan penjabaran rencana strategis satu tahun ke depan berdasarkan evaluasi diri dan AKU pimpinan. RKT juga menetapkan asumsi jumlah penerimaan UM Manado yang dialokasikan kepada pengguna anggaran dengan rumus tertentu yang ditetapkan oleh pimpinan UM Manado.*
- b. *Hasil RKT berupa arah kebijakan umum (AKU) yang mengacu pada tema tahunan UM Manado. Arah kebijakan umum diklasifikasikan berdasarkan fungsi strategis sebagai bahan pembuatan Calon Rencana Anggaran (CRA) tingkat unit kerja pada Raker Tingkat Unit Kerja dan Calon Rencana Anggaran tingkat rektorat/pimpinan PTM pada Raker Tingkat Rektorat UM Manado.*
- c. *Calon Rencana Anggaran disusun dengan menggunakan formulir penyusunan anggaran yang ditetapkan berdasarkan skala prioritas oleh setiap pengguna Calon Rencana Anggaran.*
- d. *Calon Rencana Anggaran hasil RKT Pengguna pada tingkat rektorat/pimpinan UM Manado dan tingkat unit kerja kemudian digabungkan menjadi Calon Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja.*
- e. *CRAPB UM Manado dibahas bersama oleh fungsi strategis (tingkat rektorat/pimpinan UM Manado dan tingkat unit kerja) dan Badan Kendali Mutu (BKM) pada forum Komite Anggaran.*
- f. *CRAPB UM Manado yang telah memperoleh rekomendasi dari Komite Anggaran diusulkan untuk menjadi*

2. **Pengelola Keuangan.** Pengelola keuangan merupakan pihak yang mengelola keuangan pada tingkat Universitas sekaligus berfungsi sebagai bendahara UM UM Manado. Pengelola keuangan diampu oleh wakil rektor/wakil direktur/wakil ketua dan kepala badan/lembaga/biro keuangan atau yang membidangi keuangan. Pengelola keuangan dibantu oleh divisi/fungsi anggaran, divisi/fungsi akuntansi, dan divisi/fungsi pelayanan keuangan.
3. **Badan Kendali Mutu (BKM) Bidang Keuangan.** BKM merupakan lembaga internal di UM Manado yang bersifat independen dan bertugas menganalisis rencana anggaran, mengevaluasi pelaksanaan anggaran, merekomendasikan hasil analisis kinerja unit kerja kepada rektor/direktur/ketua sebagai pengambil kebijakan. Badan ini bertanggungjawab atas pembentukan dan kinerja Komite Anggaran dan Tim Standard Costing.
4. **Komite Anggaran.** Komite anggaran bertugas untuk menyelaraskan kembali semua anggaran yang diajukan dengan Dokumen Perencanaan UM Manado
 - *(Recana Jangka Panjang) RJP UM Manado,*
 - *Recana Jangka Menengah) RJM UM Manado,*
 - *(Recana Jangka Pendek) RJPd UM Manado*

Sebelum anggaran ditetapkan, menilai apakah anggaran yang diajukan benar-benar dibutuhkan oleh UM UM Manado serta menyusun tingkat kepentingan anggaran (Skala Prioritas Anggaran), dan memberi masukan kepada rektor / direktur/ ketua untuk mengesahkan atau merevisi anggaran di bawah koordinasi BKM. Komite anggaran dapat diambil dari unsur-unsur unit kerja dan Tim Standard Costing. Syarat keanggotaan Komite Anggaran: memahami mekanisme anggaran berbasis kinerja dan karakteristik aktivitas masing-masing unit kerja. Tim Standard Costing merupakan tim independen yang menyusun daftar standar biaya dan menjadi salah satu unsur komite anggaran.

PEMBAHASAN

UM Manado dalam menjalankan manajemen keuangan setidaknya harus memenuhi dua syarat (*Hansen and Mowen, 2000*) Pertama, perangkat informasi ini harus mencakup informasi mengenai lingkungan perusahaan dan lingkungan kerja perusahaan Kedua, perangkat informasi tersebut juga harus prospektif dan karenanya harus memberikan pandangan mengenai periode dan kegiatan di masa-masa mendatang Best (2007:153) pada dasarnya ada tiga aspek utama keunggulan bersaing, yaitu: (1) keunggulan biaya (*cost advantage*), (2) keunggulan diferensiasi (*differentiation advantage*), dan (3) keunggulan pemasaran (*marketing advantage*) Paradigma bisnis dari Comparative Advantage menjadi Competitive Advantage, yang memaksa kegiatan bisnis/perusahaan memilih strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah dimana perusahaan berada dalam posisi strategis dan bisa beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. bahwa, perguruan tinggi merupakan salah satu bentuk industri yang mulia (*noble industry*) yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya tanpa keluar dari tujuan utamanya, yaitu untuk menciptakan kecerdasan bangsa yang bernilai luhur.

Perguruan tinggi yang menjalankan *value chain* (Rantai Nilai) mempertimbangkan terhadap keunggulan bersaing yaitu dimana perusahaan dapat memberikan nilai terbaik untuk pelanggan utama dengan biaya serendah mungkin merupakan analisis strategik karena Sifat *Value Chain* tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan jasa dan organisasi terlebih perguruan tinggi yang tidak berorientasi pada laba. adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis, peran manajemen biaya juga berubah. Pengenalan teknologi informasi dan teknologi mengharuskan perusahaan mengembangkan sistem informasi strategik untuk mempertahankan secara efektif keunggulan kompetitif. informasi yang diarahkan pada tujuan strategik perusahaan. Memfokuskan laporan pada hal-hal yang bersifat operasional saja tidaklah cukup. "*The critical Success Factors*"(CSFs) yang ada pada perusahaan bermacam-macam dan banyak yang bersifat jangka Panjang, usaha untuk

mempertahankan keunggulan kompetitif membutuhkan rencana jangka panjang. Analisis SWOT dan analisis *value chain* digunakan untuk mengidentifikasi posisi strategik Perguruan Tinggi. Keberhasilan jangka pendek tidak lagi merupakan ukuran yang utama tentang kesuksesan, karena kesuksesan jangka panjang membutuhkan rencana dan tindakan jangka panjang yang strategik. (Agus Widarsono;2017), pendekatan strategik membutuhkan pemikiran yang integratif, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasika dan memecahkan masalah dari sudut pandang yang bersifat lintas fungsi, dan Tujuan dari analisis *value-chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* di mana perusahaan dapat meningkatkan *value* untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*Value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif. Karena perguruan tinggi mendasarkan pertimbangan terhadap keunggulan bersaing yang ada pada setiap perusahaan, yaitu dimana perusahaan dapat memberikan nilai terbaik untuk pelanggan utama dengan biaya serendah mungkin.

Critical Success Factors
Keunggulan Bersaing Universitas Muhammadiyah Manado

Aktivitas	Variabel (Potensi Penciptaan Nilai)	Critical Success Factor (Konversi Potensi penciptaan nilai)
Primer	Logistik ke dalam	Input: Penerimaan mahasiswa yang berkualitas
	Operasional	Proses belajar mengajar/aktivitas program akademis
	Logistik Keluar	Jaringan dan kerjasama dengan instansi Pemerintah/ swasta/perusahaan
	Pemasaran	Promosi dan keterlibatan dalam event lokal, regional, nasional, dan internasional melalui prestasi akademis/non akademis
	Pelayanan	Pelayanan dan fasilitas penunjang kegiatan akademis/non akademis
Sekunder	Infrastruktur Perusahaan	Infrastruktur perangkar lunak (manajemen, perencanaan organisasi, dan keuangan)
	MSDM	Kualitas birokrat, dosen, dan karyawan
	Teknologi	Penerapan Teknologi dan informasi
	Pembelian	Pengadaan sarana dan prasarana penunjang program akademis

Sumber Data, diolah penulis

Berdasarkan analisis strategi terhadap keunggulan kompetitifnya *value chain* mempunyai tiga tahapan : 1. Mengidentifikasi aktivitas *Value Chain*, 2. Mengidentifikasi *Cost driver* pada setiap aktivitas nilai, 3. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai. Lebih Lanjut Wawancara dari Wakil Rektor Universitas Muhammadiyah Manado. Dr Rifai Polii sebagai berikut : *“berkaitan dengan kondisi perubahan anggaran mengharuskan perguruan tinggi khususnya UM Manado mengembangkan sistem informasi strategis untuk mempertahankan keunggulan*

kompetitif pada dalam industri perguruan Tinggi saat ini. Artinya manajemen biaya harus menyediakan berbagai informasi akurat. Lembaga kami memberikan laporan pertanggungjawaban keuangan pada Majelis Diktilitbang Pimpinan Pusat Muhammadiyah selajutnya akan di Audit LPPK secara internal oleh pimpinan Pusat.

LAPORAN ARUS KAS 2019-2024
TAHUN 2019-2023 (dalam jutaan)

No	Uraian Anggaran	Tahun				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	TOTAL PENGELUARAN	7,963,710	7,070,000	8,872,204	9,828,990	14,089,890
2	SALDO KAS AWAL	2,566,290	5,709,240	28,234,985	68,702,501	137,298,227
3	SALDO KAS AKHIR	2,566,290	5,709,240	28,234,985	68,702,501	137,298,227

Sumber Data, diolah penulis

Analisis Value Chain untuk Keunggulan Kompetitif

Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai produk yang ditawarkan pada pelanggan Dimana *value chain* membantu perguruan tinggi untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Nilai yang berawal dari perencanaan sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Hal ini dimaksudkan akan mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk jasa tersebut. Hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan. Jika program tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus. Aspek keunggulan biaya, dicirikan oleh perguruan tinggi yang lebih menitikberatkan pada faktor efisiensi biaya. Dengan strategi ini suatu perguruan tinggi akan menekankan pada efisiensi pengelolaan biaya pendidikan untuk suatu cakupan persaingan atau sasaran pasar yang luas, tentunya dengan tetap memperhatikan pula pentingnya mutu pendidikan. Apa saja faktor yang mendukung universitas Mercu Buana dapat bersaing dengan Universitas swasta lainnya? SDM, Akreditasi, memiliki kampus sendiri.

Pengembangan kampus masih cukup besar bisa dilakukan baik dari sisi infrastruktur maupun dari sisi Sumber daya Manusia. Apa saja faktor yang mendukung universitas UM Manado dapat bersaing dengan Universitas swasta lainnya? Rektor menjawab *“Ketika Kami dalam sekolah Tinggi ilmu Kesehatan ingin merubah ke Univeritas kami mengembangkan dan menambah program studi dengan*

penambahan Sumber Daya Manusia Dosen dan tenaga kependidikan, Akreditasi institusi di perbaiki, juga kampus memiliki sendiri. Pengembangan kampus masih cukup besar dengan luas 9 ha oleh karena itu perlu adanya tata kelola dan sumber pendanaan. Berkaitan dengan 1) Penetapan biaya dengan melihat kondisi internal yaitu sejumlah kegiatan baik akademik maupun non akademik yang menjadi pertimbangan terkait dengan kebutuhan akan biaya. 2) Kemudian faktor eksternal sendiri mempertimbangkan daya beli calon mahasiswa. Yang ketiga pesaing, tentu pesaing dengan kualitas yang sama kemudian cost yang lebih rendah artinya Kampus menetapkan proporsi yang sesuai dengan daya beli masyarakat. Maka Masyarakat bisa menilai biaya Pendidikan bisa dijangkau dengan kualitas prestasi akademik dan non akademik. Artinya Cost leadership (low cost) yaitu strategi perguruan tinggi Universitas Muhammadiyah Manado yang bertujuan untuk memiliki harga yang lebih rendah dari pesaing tanpa mengurangi keuntungan.

Analisis value chain mendukung keunggulan kompetitif strategik pada perguruan tinggi dengan membantu menemukan peluang untuk menambah nilai bagi pelanggan dengan cara menurunkan biaya produk atau jasa. Lebih jauh dari itu analisis value chain dapat dipergunakan untuk menentukan pada titik-titik mana dalam rantai nilai yang dapat mengurangi biaya atau memberikan nilai tambah (*value added*). Persaingan UM Manado menjadi semakin ketat dengan kompetitor Bisnis yang akan di bangun maupun dikembangkan harus memiliki keunggulan kompetitif agar bisa mendominasi dalam persaingan bisnis. Bisnis yang dibangun agar bisa tetap eksis dan dapat memperluas customer menjadi orientasi perusahaan disamping profit oriented.

KESIMPULAN

Analisis Rantai Nilai, yaitu suatu kegiatan menganalisa proses bisnis yang berhubungan dengan entitas lainnya yang berada didalam di luar institusi kampus, pihak pemasok, pelanggan, sampai dengan relasi antar entitas yang berada di dalam siklus usaha yang menghasilkan profit. UM Manado dalam mengimplementasi strategi bisa diterapkan dengan melihat

dari perspektif manajemen, Proses proses transfer pemindahan tanggung jawab dari para penyusun strategi perusahaan ke tangan manajer divisi atau fungsional. Perbedaan cara pandang dan pemikiran akan menjadi rumit saat manajer tingkat fungsional, Oleh karena itu, diharapkan pimpinan tingkat fungsional juga dilibatkan dalam perumusan strategi. Analisis value chain merupakan alat analisis yang berguna untuk memahami posisi perubahan dalam suatu rantai yang membentuk nilai suatu produk, dimana Analisis value chain harus dipandang dalam skala yang luas.

Pembentukan nilai suatu produk dimulai pada saat penanganan perencanaan sampai pada penjualan suatu produk dengan penanganan pelayanan purna jual. Analisis Value Chain merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perguruan Tinggi. Konsep value chain Hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan. Setelah melihat identifikasi posisinya, maka perguruan Tinggi mengenali aktifitas-aktifitas yang membentuk nilai tersebut. Aktifitas-aktifitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus.

Perguruan Tinggi harus mampu memahami posisinya dalam rantai nilai tersebut, kemudian menentukan strategi kompetitifnya: *Low Cost* atau Diferensiasi untuk bersaing dengan pesaingnya dengan manajemen biaya strategi, tujuan kampus bukan hanya menjadi yang termurah, tetapi juga menjadi Perguruan Tinggi yang unggul dengan berfokus diferensiasi Institusi harus mengeksplorasi hubungan dengan supplier dan distributor dalam hal ini untuk UM Manado dari Lembaga Layanan Layanan Dikti 16 dan Majelis Dikti Litbang Pimpinan Pusat Muhammadiyah untuk memaksimalkan nilai produknya. Kemudian dari pada itu UM Manado sebaiknya menciptakan rasa percaya dari Customer Linkages dan Stakeholders supaya dapat tercipta hubungan yang baik, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing produk yang ditawarkan. Konsep value chain

memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariwibowo Muhamad Eko, 2019 Strategi Pemasaran Lembaga Pendidikan Tinggi Swasta, Jurnal SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business- ISSN 2621-3389 Vol. 2, No. 2, April 2019
- Assauri, Sofjan. 2016. Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages. Jakarta: Rajawali Pers.
- Agus Widarsono, 2011, Jurnal Akutansi Riset, Strategik Value Chain Analisis (Analisis Strategik Rantai Nilai) : Suatu pendekatan Manajemen Biaya
- David, F. A. 2017. Konsep Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat
- David. Fred R. 2006. Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 10. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Fatimah, Fajar Nur'aini Dwi. 2016. Teknik Analisis SWOT: Pedoman menyusun strategi yang efektif & efisien serta cara mengelola kekuatan & ancaman. Yogyakarta: Quadrant
- Fattah, Nanang. 2016. Manajemen Strategik Berbasis Nilai (Value Based Strategic Management). Bandung: Remaja Rosdakarya
- Hajar, Ibnu. 2019. Manajemen Strategik: Konsep Keunggulan Bersaing. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hansen, and Mowen, 2000 : Management Biaya; Akuntansi dan Pengendalian, alih bahasa Tim Salemba Empat. Salemba Empat, Jakarta.
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2014. Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Ismail, Solihin. 2012. Manajemen Strategik. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Amstrong. 2001. Prinsip-prinsip pemasaran, Edisi kedua belas, Jilid I. Jakarta: Erlangga
- Kuncoro, Mudrajad. 2020. Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif di Era Industri 4.0. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kartika P.S. 2018, Identifikasi Strategi Low Cost Yang Diterapkan Perusahaan Studi Kasus Pada PT. Madubar, Jurnal Universitas Gadjah Mada, <https://journal.ugm.ac.id> > article > download
- Mulyono. 2010. Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan. Jogjakarta: Ar Ruzz Aspek-Aspek Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi, 2004, Muhardi MIMBAR: Jurnal Sosial dan Pembangunan, ejournal.unisba.ac.id
- Rahayu, Anik Puji. 2019. Model dan Strategi Tata Kelola Perguruan Tinggi Berdaya Saing. Yogyakarta: Deepublish
- Sutrisno. 2013. Manajemen Keuangan: Teori, Konsep dan Aplikasi. Yogyakarta: Ekonisia. Media.
- Panduan Sistem Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Majelis Diktti Litbang Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Yogyakarta, 2018.
- Pedoman tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah, Desember 2016, diterbitkan oleh: Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah Jl. KHA Dahlan 103 Yogyakarta 5526.
- Timothy Setiadi, 2017, Alternatif Strategi Low Cost Bagi Perusahaan Safe Our Planet , PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis