

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada institusi pendidikan tinggi swasta Universidade da Paz (UNPAZ) yang terletak di Dili, Timor-Leste, tepatnya di Jalan Av. Ossindo I, Manleuana, Desa Fatuhada, Kecamatan Dom-Aleixo, Kotamadya Dili, Timor Leste.

1.1.1 Visi

Menjadi Pusat Kajian dan Pembelajaran Ilmiah, Riset, Kreatif serta Inovatif, berjiwa entrepreneur untuk mendukung pembangunan bangsa dan negara.

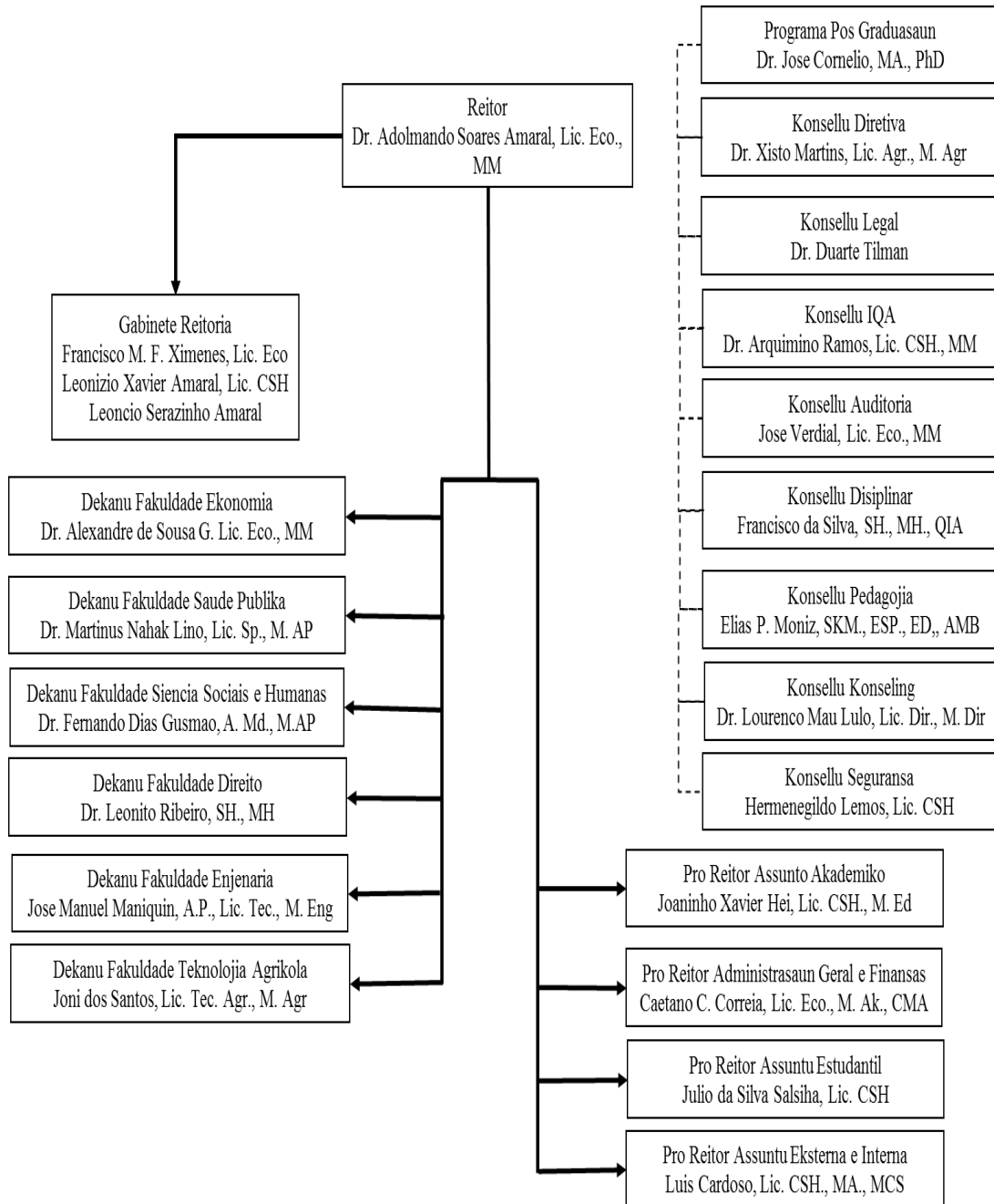
1.1.2 Misi

Untuk mewujudkan visi sebagaimana tersebut di atas, maka misi yang dikembangkan oleh Universidade da Paz adalah:

1. Menyediakan lingkungan belajar yang kondusif dan program evaluasi berkala untuk memastikan efektivitas lembaga pendidikan dalam memberikan pembelajaran pada siswa.
2. Meningkatkan aksesibilitas terhadap pendidikan tinggi bagi semua kalangan masyarakat guna mendukung pengembangan kemampuan intelektual, profesionalisme di bidangnya, serta meningkatkan kesadaran akan pentingnya adaptasi terhadap perkembangan budaya dalam masyarakat melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Memperkuat kompetensi seorang pendidik dalam bidang akademis maupun profesi sehingga dapat berkomitmen secara optimal terhadap nilai-nilai fundamental lembaga.
4. Mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya yang diperlukan agar individu dan tim dapat mencapai potensi maksimal dalam menghadapi tuntutan lingkungan.

5. Mendidik mahasiswa untuk memiliki kemampuan mandiri serta berkontribusi secara produktif pada masyarakat melalui penguasaan kompetensi di bidang-bidang penting seperti ekonomi (akuntansi, manajemen keuangan), kesehatan (ilmu medis), politik (hubungan internasional) dan humaniora (kebijakan pembangunan).
6. Memastikan adanya sistem pengawasan terhadap proses belajar-mengajar maupun riset-pengabdian pada masyarakat sehingga dapat meningkatkan tanggung jawab serta efektivitas lembaga pendidikan dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.
7. Membekali mahasiswa dengan nilai-nilai moral dan etika seperti kejujuran, kerja sama tim, serta sikap rendah hati dalam menghadapi tuntutan lingkungan sehingga dapat menjadi pemimpin masa depan yang baik.
8. Memastikan adanya sistem evaluasi terhadap sumber daya (*input*), proses belajar-mengajar (*output*) maupun hasil lulusannya (*outcome*) guna menjamin mutu pendidikan serta meningkatkan daya saing lulusannya di tengah persaingan global pada bidang-bidang penting seperti ekonomi, kesehatan atau rekayasa industri.
9. Memberikan aksesibilitas terhadap fasilitas belajar-mengajar seperti perpustakaan, laboratorium dan ruang kelas yang memadai sehingga dapat meningkatkan kualitas pengetahuan serta kemampuan praktis mahasiswa dalam bidang studinya.
10. Menjunjung tinggi nilai-nilai kepemimpinan moral dengan memberikan contoh teladan bagi seluruh stakeholder lembaga pendidikan guna menciptakan lingkungan belajar-mengajar yang sehat serta beretika. (Sumber: <https://www.unpaz.tl/page/detail/visaun-no-missaun>)

1.1.3 Struktur Organisasi UNPAZ



Gambar 1.1 Struktur Organisasi UNPAZ

Sumber: (<https://www.unpaz.tl/page/detail/strutura-universidade-da-paz>)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dan pembentukan suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh sistem pendidikannya. Dalam hal ini, perguruan tinggi dapat dianggap sebagai lembaga pendidikan yang sangat bertanggung jawab dalam menciptakan sumber daya manusia berkualitas untuk kemajuan bangsa dan negara. Seiring dengan kompleksitas tantangan yang semakin meningkat di tengah era globalisasi, maka diperlukan suatu strategi bisnis yang tepat bagi perguruan tinggi untuk tetap bersaing dan mempertahankan posisinya.

Perguruan tinggi merupakan organisasi yang bergerak pada sektor pendidikan dan sebagian besar berada dalam kategori sebagai organisasi nirlaba (Hastomo dkk., 2020). Walaupun termasuk organisasi nirlaba, perguruan tinggi tetap memerlukan sentuhan strategi bisnis untuk tetap *sustainable* dan menjaga hubungan dengan calon mahasiswa (Wardhanie dan Kumalawati, 2018). Strategi bisnis dan model bisnis terkait erat; strategi tidak dapat dipelajari dan dikembangkan tanpa terlebih dahulu mempertimbangkan model bisnis. (Sukarno dan Ahsan, 2021). Strategi bisnis yang sukses tidak dapat diimplementasikan tanpa model bisnis yang kuat (Chesbrough, 2006).

Model bisnis adalah representasi hipotetis dari cara di mana strategi untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi dipikirkan dan dikembangkan (Cavalcante dkk., 2011). Berdasarkan basis data *Universities Worldwide* terdaftar 9.803 universitas di 209 negara (Universities Worldwide, 2022).

Di negara Timor Leste sendiri saat ini terdapat 13 Perguruan Tinggi, diantaranya 1 universitas berstatus Negeri dan 12 universitas lainnya berstatus swasta (ANAAA, n.d.). *Decreto-Lei no. 8/2009* tentang sistem Pendidikan Tinggi di Timor Leste, pasal 14 ayat (1, point a) yang mengatur tentang ketentuan pendirian pendidikan Tinggi Swasta berbunyi bahwa setiap lembaga pendidikan swasta bertanggung jawab untuk menciptakan dan memastikan kondisi agar lembaga pendidikan bisa berfungsi secara normal, memastikan pengelolaan administrasi, ekonomi dan keuangan. Pasal 8 ayat (3) tentang Otonomi menyebutkan bahwa setiap lembaga pendidikan tinggi memiliki

undang-undang tersendiri yang diatur sesuai dengan undang-undang dasar Negara Republik Demokratik Timor Leste dalam menetapkan misi, tujuan pedagogis dan ilmiah untuk mewujudkan otonomi kampus dan menetapkan struktur organik Institusi (Jornal da República, 2011).

Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, pemerintah, orang tua, dan masyarakat memiliki tanggung jawab yang sama terhadap pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat memiliki kewenangan untuk mendirikan dan menjalankan perguruan tinggi sesuai dengan peraturan dan undang-undang yang berlaku. Melalui organisasi pelayanan sosial atau yayasan yang telah mendapat pengakuan resmi dari pemerintah, masyarakat menyelenggarakan pendidikan tinggi. Masyarakat memanfaatkan kesempatan ini dengan baik, dan sebagai hasilnya, terdapat lebih banyak perguruan tinggi swasta di mana-mana sehingga meningkatkan persaingan yang semakin pesat antar perguruan tinggi. Sebagai akibat dari meningkatnya persaingan di era globalisasi saat ini, organisasi terus berupaya untuk mempertahankan eksistensinya dalam konteks masyarakat.

Menurut Resmi dan Mekarsari (2017) Ada banyak elemen yang berkontribusi terhadap ketidakberdayaan universitas swasta ini, termasuk:

- 1) Kemampuan universitas negeri untuk mendirikan berbagai departemen dan program akademik, yang menjadi ancaman bagi kelangsungan hidup universitas swasta.
- 2) Para orang tua sering kali memilih universitas negeri daripada universitas swasta untuk anak-anak mereka.
- 3) Calon mahasiswa biasanya hanya diterima oleh universitas swasta jika mereka ditolak oleh universitas negeri yang jumlahnya lebih sedikit.

Universitas menggunakan model bisnis sebagai strategi untuk menjaga kelangsungan hidup organisasinya. Organisasi yang memiliki model bisnis memiliki empat manfaat: menyederhanakan perencanaan dengan memeriksa komponen-komponen logis perusahaan; membantu menguji konsistensi di dalam komponen; membantu menguji pasar dan asumsi yang digunakan selama pengembangan bisnis;

dan menunjukkan tingkat perubahan yang dibuat dan dampaknya. (Tim PPM Manajemen, 2012).

Model bisnis mencakup berbagai strategi yang dapat digunakan oleh suatu organisasi untuk mengembangkan dan memperluas bisnisnya. (Mujahidin dkk., 2022). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), Adanya permasalahan dengan model bisnis saat ini, menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah, membawa inovasi dan teknologi, atau mengembangkan model bisnis baru adalah beberapa motivasi inovasi model bisnis untuk organisasi yang sudah eksis.

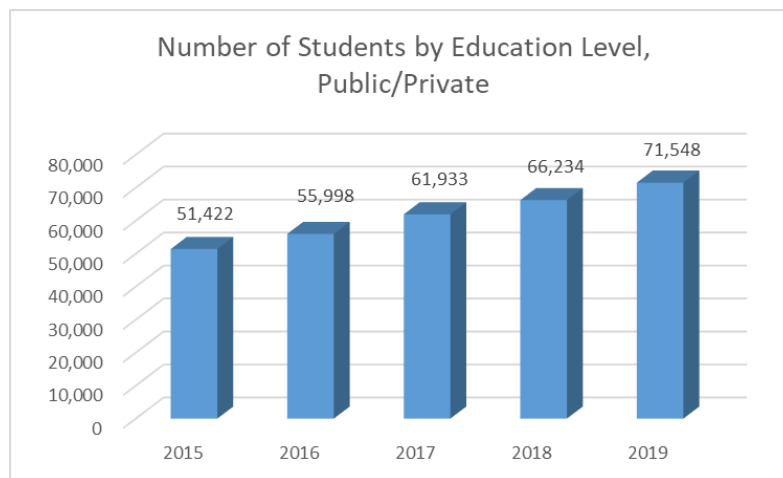
Business model canvas (BMC) adalah perincian logis dari proses penciptaan, pengiriman, dan perolehan nilai suatu organisasi. (Osterwalder dan Pigneur, 2010). *Business Model Canvas* terdiri dari 9 elemen diantaranya *Customer Segment*, *Value Propositions*, *Channel*, *Customer Relationship*, *Revenue Stream*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership*, *Cost Structure* (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Salah satu cara untuk mengembangkan strategi bisnis adalah dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas (BMC)*, yaitu suatu kerangka kerja untuk merancang model bisnis sebuah organisasi. Dengan BMC, perguruan tinggi dapat mengevaluasi elemen-elemen penting dalam model bisnis seperti segmen pasar, proposisi nilai, saluran distribusi dan sumber daya kunci.

Sebagai salah satu universitas yang lebih eksis, UNPAZ tunduk pada perubahan yang sulit diprediksi dan dikendalikan di lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu, inovasi model bisnis diperlukan untuk memenuhi permintaan calon mahasiswa dan mengembangkan metode baru untuk menambah nilai dan menghasilkan pendapatan. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti melakukan identifikasi terhadap elemen-elemen business model UNPAZ saat ini ke dalam Sembilan elemen *Business Model Canvas* seperti berikut ini:

Customer Segment adalah masyarakat yang akan menggunakan jasa suatu perguruan tinggi atau institusi. Segmentasi ini bisa dibagi berdasarkan perilaku, umur, profesi, pendapatan dan wilayah (Mujahidin dkk., 2022). Data Statistik Kementerian Pendidikan Pemuda dan Olah Raga menunjukkan jumlah lulusan SMA di Timor Leste pada tahun

2016 adalah sebanyak 55.422, jika dibandingkan dengan dengan tahun 2015 jumlah ini tumbuh sebesar 4.576 lulusan atau sebesar 8.9 %. Pada akhir tahun 2017 pun diperkirakan jumlah lulusan SMA kembali tumbuh sebesar 5.935 atau sebesar 10.6 %. Selanjutnya jumlah lulusan SMA di Timor Leste akan terus meningkat dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 8.6 % pada periode 2016-2019 (Ministério da Educação, n.d.).



Gambar 1.2. Pertumbuhan Lulusan SMA Periode 2015-2019

Sumber: Ministerio Educação Juventude e Desporto

Berdasarkan laporan yang diterbitkan oleh kementerian pendidikan pemuda dan olah raga Timor Leste, saat ini di Timor Leste terdapat 47 SMA negeri, 50 SMA Swata

serta 43 sekolah teknik menengah negeri dan 15 sekolah teknik menengah swasta yang tersebar di 13 kabupaten di Timor Leste.

5.1. Number of Pre School, Basic Education and Secondary School Site (Number of Independent School Institute) by Type of Institution (Public, Private) in Each District and National in 2009 (Taken from EMIS at 24th March 2020)																
No	District	Pre Schools			Basic School			Secondary Geral			Secondary Technical			All Level School (Total		
		Public	Private	Total	Public	Private	Total	Public	Private	Total	Public	Private	Total	Public	Private	Total
1	Aileu	19	7	26	72	4	76	3	3	6	1	0	1	95	14	109
2	Ainaro	12	6	18	76	6	82	1	4	5	4	0	4	93	16	109
3	Baucau	6	13	19	103	69	172	9	4	13	2	4	6	120	90	210
4	Bobonaro	42	12	54	137	13	150	2	4	6	6	2	8	187	31	218
5	Cova Lima	8	17	25	84	11	95	2	1	3	3	2	5	97	31	128
6	Dili	19	39	58	67	36	103	7	14	21	6	3	9	99	92	191
7	Ermera	20	9	29	124	6	130	3	4	7	6	2	8	153	21	174
8	Lautem	22	4	26	80	5	85	4	1	5	2	1	3	108	11	119
9	Liquica	23	14	37	57	8	65	1	3	4	2	0	2	83	25	108
10	Manatuto	4	9	13	69	6	75	2	4	6	3	0	3	78	19	97
11	Manufahi	32	6	38	68	8	76	2	4	6	4	1	5	106	19	125
12	Oecusse	13	2	15	68	7	75	5	1	6	2	0	2	88	10	98
13	Viqueque	28	9	37	94	6	100	6	3	9	2	0	2	130	18	148
	National	248	147	395	1099	185	1284	47	50	97	43	15	58	1437	397	1834

Gambar 1.3. Daftar sekolah SMA dan STM di Timor Leste

Berdasarkan data pada Gambar 1.3 di atas dapat dilihat bahwa terdapat target pasar (*Customer Segment*) yang menjadi peluang bagi UNPAZ untuk menerima calon mahasiswa baru sesuai dengan kapasitas daya tampung yang di miliki oleh UNPAZ yaitu 2000/tahun, namun justru sebaliknya jumlah mahasiswa baru yang diterima oleh UNPAZ tiap tahun berada di bawah daya tampung. Permasalahan yang terjadi pada *customer segment* yaitu UNPAZ belum melakukan segmentasi *customer* yang ada.

Value Propositions menggambarkan manfaat yang akan diperoleh konsumen ketika memilih produk atau jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan memilih produk atau jasa lain yang sejenis. Dengan kata lain, *Value Proposition* menggambarkan kekuatan atau keunggulan suatu produk atau jasa (Jasnovaria dan Munir, 2020). sebagai wujud untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi, maka pada tahun 2009 pemerintah Timor Leste melalui badan akreditasi nasional *National Agency For Academic Assessment dan Accreditation (NAAAA)* menyelenggarakan akreditasi institusioal

terhadap setiap institusi pendidikan tinggi yang berada di Timor Leste, namun dari hasil akreditasi yang ada, UNPAZ berada di posisi paling bawah dibandingkan dengan institusi lainnya (Nascional, 2009). Apabila dilihat dari segi *value proposition* tentu hal ini berdampak terhadap status atau brdan UNPAZ. Hasil akreditasi institusional dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Hasil Akreditasi Lembaga Pendidikan Tinggi di Timor-Leste

No	Institusi Pendidikan Tinggi	Status	Skor	Kategori
1	Universidade Nacional Timor Lorosae (UNTL)	Akreditasi	92 %	Universitas
2	Universidade da Paz (UNPAZ)	Akreditasi	71,52 %	Universitas
3	Universidade de Dili (UNDIL)	Akreditasi	78,13 %	Universitas
4	Universidade Oriental Timor Lorosa'e (UNITAL)	Akreditasi	78,71 %	Universitas
5	Instituto Ciencias Religiosas (ICR)	Akreditasi	100%	Institut
6	Instituto Católico para Formação de Professores (ICFP)	Akreditasi	100%	Institut
7	Dili Institute of Technology (DIT)	Akreditasi	92,88%	Institut
8	Instituto Profissional de Canossa (IPDC)	Akreditasi	92,88%	Institut
9	Institute of Business (IOB)	Akreditasi	79,49%	Institut
10	Instituto Superior Cristal (ISC)	Akreditasi	73,22%	Institut
11	East Timor Coffee Institute (ETCI)	Akreditasi	73,22%	Institut
12	Instituto Filosófico de São Francisco de Sales (IFFS)	Akreditasi	71%	Institut
13	Instituto Superior de Filosofia e de Teologia Dom Jaime Garcia Goulart (ISFIT)	Akreditasi	91%	Institut

Sumber: *National Agency for Academic Assessment dan Accreditation (NAAAA)*

Pada tahun 2017 pemerintah Timor Leste melalui badan akreditasi nasional *National Agency for Academic Assessment dan Accreditation (NAAAA)* menyelenggarakan program akreditasi Jurusan namun dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa mayoritas jurusan yang diselenggarakan oleh UNPAZ memperoleh hasil yang kurang baik, sehingga hal ini mencerminkan *value proposition* yang kurang baik. Untuk hasil akreditasi jurusan dapat dilihat pada Tabel 1.2

Tabel 1.2 Hasil Akreditasi Program Studi S1 UNPAZ

No	Fakultas	Jurusan	Point	Persentase	Kategori
1	Ekonomi	Manajemen	254.00	63%	C
		Akuntansi	234.00	58%	C
		Perbankan	271.42	68%	C
		Kewirausahaan	Belum memiliki lulusan		
2	Teknik	Arsitektur	311.02	78%	B
		Industri	268.80	67%	C
		Teknik Sipil	Menunggu hasil Akreditasi		
3	Hukum	Ilmu Hukum	246.16	61%	C
4	FKM	Fakultas Kesehatan Masyarakat	291.08	73%	C
5	ISH	Hubungan Internasional	254.55	64%	C
		Politik Pembangunan	262.24	66%	C
		Studi Perdamaian	Belum Memiliki Lulusan		
6	Teknologi Pertanian	Teknologi Pengolahan Pangan	301.00	75 %	B
		Konservasi SDA	303.11	76%	B

Chanel merupakan saluran untuk berkomunikasi dengan siswa potensial adalah, Universitas dan institusi lain menggunakan komunikasi, distribusi, dan jaringan sebagai beberapa metode untuk menjangkau calon mahasiswa. (Hermawan dan Pravitasari, 2013). Saat ini aliran informasi (*channel*) yang dibangun oleh UNPAZ untuk menyampaikan informasi kepada (*Customer*) para lulusan SMA belum maksimal. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti selama ini UNPAZ menyalurkan informasi hanya melalui brosur yang disebar kepada masyarakat pada waktu pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat (KKN), serta acara-acara lain seperti pameran dan lain sebagainya. *Customer Relationship* mendefinisikan jenis hubungan yang dibangun perguruan tinggi atau institusi dengan calon mahasiswa yang ditargetkan (Mujahidin dkk., 2022). Namun saat ini jenis hubungan yang dibangun oleh UNPAZ selama ini hanya melalui acara Dies Natalis yang

diselenggarakan oleh kampus, namun partisipasi dari alumni dan *stakeholder* kurang maksimal. **Revenue Stream**, revenue yang diperoleh UNPAZ untuk mendukung kegiatan operasional selama ini hanya tergantung pada biaya SPP yang dibayar oleh mahasiswa tiap semesternya. **Key Resources** yang dimiliki UNPAZ terdiri atas staf pengajar dan asset fisik berupa gedung namun permasalahan untuk laboratorium saat ini belum memadai untuk mendukung praktikum mahasiswa. **Key Activities**, Aktivitas utama UNPAZ yaitu penelitian, pengabdian pada masyarakat dan pembelajaran sesuai dengan tridharma perguruan tinggi. Namun permasalahan yang terjadi saat ini aktivitas utama UNPAZ lebih fokus terhadap pembelajaran dan pengabdian pada masyarakat sehingga masih mininya penelitian dan publikasi ilmiah. **Key Partnership**, UNPAZ memiliki dua pola kemitraan, yaitu menjalin kerja sama dengan berbagai institusi pendidikan tinggi baik di dalam maupun luar negeri. Namun yang menjadi permasalahan yaitu UNPAZ belum memaksimalkan kemitraan dengan *customer segments* yaitu *academic, business, community, government*, dan media serta *strategic partner* diantaranya pemerintah daerah, kabupaten atau Kota, dan BUMN. **Cost Structure**, untuk menunjang fungsi operasional agar berjalan dengan baik, tentunya UNPAZ membutuhkan biaya-biaya seperti pembangunan Infrastruktur, biaya pengembangan sarana dan prasarana dan biaya pengembangan Sumber Daya Manusia. Permasalahan yang terjadi saat ini yaitu seluruh biaya yang dialokasikan untuk operasional UNPAZ hanya bersumber dari biaya SPP dan UNPAZ belum menghasilkan pendapatan lain yang bisa membantu keuangan UNPAZ.

Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) digunakan untuk melakukan evaluasi situasi lingkungan internal maupun eksternal dari suatu organisasi seperti perguruan tinggi. Namun demikian, tidak semua faktor pada BMC (*business model canvas*) atau analisis SWOT memiliki bobot kepentingan yang sama terhadap tujuan utama suatu organisasi. Oleh karena itu diperlukan metode pemilihan prioritas faktor-faktor tersebut agar hasil akhir dari perancangan model bisnis lebih optimal. Salah satu metode pemilihan prioritas yaitu *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.” (Pazouki dkk., 2017). *Analytical Hierarchy Process (AHP)* merupakan metode yang

membuat urutan alternatif keputusan dan pemilihan alternatif terbaik pada saat pengambilan keputusan.

Dalam konteks inilah penelitian tentang rancangan model bisnis perguruan tinggi dengan menggunakan pendekatan BMC, analisis SWOT dan metode AHP menjadi penting untuk dilakukan. Dengan melakukan penelitian ini diharapkan dapat membantu perguruan tinggi dalam merancang model bisnis yang lebih efektif dan efisien dalam menghadapi tantangan masa depan

1.3 Perumusan Masalah

Permasalahan yang muncul dari penjabaran pada latar belakang di atas berupa pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi bisnis model UNPAZ saat ini?
2. Bagaimana kondisi faktor internal UNPAZ berdasarkan analisis SWOT?
3. Bagaimana kondisi eksternal UNPAZ berdasarkan analisis SWOT?
4. Bagaimana merancang Binsnis Model UNPAZ dengan Pendekatan *Business Model Canvas*, Analisis SWOT dan Metode AHP?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi kondisi bisnis model UNPAZ saat ini berdasarkan 9 elemen BMC
2. Mengidentifikasi kondisi faktor internal UNPAZ berdasarkan analisis SWOT
3. Mengidentifikasi kondisi factor eksternal UNPAZ berdasarkan analisis SWOT
4. Merancang strategi bisnis UNPAZ dengan Pendekatan *Business Model Canvas*, Analisis SWOT dan AHP

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Dengan penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi para pembaca dan peneliti selanjutnya yang akan memberikan kontribusi terkait rancangan strategi bisnis UNPAZ dengan strategi bisnis model kanvas.

2. Manfaat Praktis bagi UNPAZ

- a. Pada penelitian ini ditemukan bahwa terdapat lima elemen bisnis model UNPAZ yang perlu perhatian serius saat ini juga, kelima elemen tersebut diantaranya; *customer relation*, *revenue stream*, *channels*, *value proposition* dan *customer segment* selain itu terdapat beberapa elemen bisnis model UNPAZ masih ada kemungkinan untuk diperbaiki karena memiliki resiko untuk masuk ke zona merah, beberapa elemen tersebut antara lain: *key partnership*, *key activities*, *key resource* dan *cost structure*
- b. Berdasarkan indentifikasi kondisi faktor internal dan external menunjukkan posisi UNPAZ saat ini berada pada antara sumbu *Opportunity* dan *Strength* yaitu kuadran I, sehingga UNPAZ disarankan untuk melakukan strategi progresif dengan memanfaatkan kekuatan internal yang ada untuk meraih peluang eksternal yang ada.
- c. Memberikan rancangan strategi bisnis baru agar UNPAZ dapat menjalankan aktivitasnya secara terarah dan terstruktur

1.6 Batasan Masalah

Untuk memfokuskan pembahasan masalah agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka ditetapkan beberapa batasan masalah, antara lain:

1. Pada elemen *customer segment* anya membahas tentang satu sub elemen (*mass market*) yakni seluruh calon mahasiswa dan mahasiswa diploma di

Timor Leste yang memiliki keinginan untuk melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi. Beberapa sub elemen yang tidak dibahas dalam penelitian ini diantaranya: sub elemen *Niche market, Segmented, Diversified, Multi-sided platforms (or multi-sided markets)*.

2. Pada elemen *value proposition* hanya membahas tentang sub elemen brand atau status akreditasi. Beberapa sub elemen yang tidak dibahas dalam elemen ini diantaranya: sub elemen *Getting the job done, Design, Price* atau biaya kuliah, *Cost reduction, Risk reduction, Accessibility, Accessibility*.
3. Pada elemen *channel* hanya membahas tentang tipe *channel direct* yaitu *web sales* atau penyaluran informasi melalui media sosial dan tidak membahas tentang tipe *channel sales force*, pada sub elemen *direct* tidak membahas tentang fase *channel Awareness, Evaluation, Purchase, After sales* dan pada tipe *channel indirect* tidak membahas tentang tipe *channel Own stores, Partner stores, Wholesaler*
4. Pada elemen *customer relationship* hanya membahas tentang sub elemen *Communities* yaitu alumni dan terdapat beberapa sub elemen yang tidak dibahas dalam penelitian ini diantaranya: *Personal assistance, Dedicated personal assistance, Self-service, Automated services, Co-creation*.
5. Pada elemen *revenue stream* hanya membahas tentang sub elemen *Usage fee* atau biaya penggunaan yaitu biaya kuliah (SPP) dan terdapat beberapa sub elemen yang tidak dibahas antara lain: *Asset sale, Subscription fees, Lending/Renting/Leasing, Licensing, Brokerage fees, Advertising*.
6. Pada elemen *key resource* hanya membahas tentang sub elemen *physical* berupa gedung kuliah dan fasilitas perkuliahan, *human* atau tenaga pengajar dan pegawai, pada elemen ini terdapat beberapa sub elemen yang tidak dibahas diantaranya: *Intellectual* berupa hak milik intelektual dan *Financial*
7. Pada elemen *key activities* hanya membahas tentang sub elemen tri darma perguruan tinggi dan terdapat beberapa sub elemen yang tidak dibahas

dalam penelitian ini antara lain: *Production, Problem solving, Platform/network*

8. Pada elemen *key partnership* hanya membahas tentang kerja sama kemitraan baik di dalam maupun di luara negeri, namun terdapat beberapa sub elemen yang tidak dibahas dalam penelitian ini antara lain: *Optimization dan economy of scale, Reduction of risk dan uncertainty, Acquisition of particular resources dan activities*
9. Pada elemen *cost structure* hanya membahas mengenai aliran pendapatan yang diterima oleh UNPAZ berupa biaya kuliah dan terdapat beberapa sub elemen yang tidak dibahas dalam penelitian ini yaitu: *Cost-driven, Value-driven, Fixed costs, Variable costs, Economies of scale, Economies of scope*

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan gambaran dari keseluruhan proses penelitian. Pada sub bab ini, peneliti menjabarkan sistematika penulisan dalam 5 bab yaitu:

Bab I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas tentang penjelasan latar belakang penelitian, perumusan masalah yang diangkat oleh peneliti, tujuan dan manfaat dari penelitian, batasan masalah yang ada pada penelitian, serta sistematika penulisan yang menjelaskan tentang kerangka penulisan pada setiap bab.

Bab II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini membahas tentang penjelasan teori dan referensi relevan secara ringkas yang dapat digunakan sebagai acuan oleh peneliti untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Teori dan referensi tersebut terdiri dari teori dasar, model dasar dan model terkait yang akan dikembangkan dalam penelitian berdasarkan ruang lingkup yang dikaji, serta posisi penelitian. Teori dan referensi tersebut diperoleh dari buku, maupun jurnal terpublikasi pada penelitian terdahulu dalam kurun waktu sepuluh tahun ke belakang

Bab III METODE PENELITIAN

Pada bab ini membahas tentang rancangan dari tahapan penelitian yang dilakukan berupa model konseptual dan sistematika pemecahan masalah. Model konseptual ini merupakan tahapan yang menjabarkan konsep pemikiran yang digunakan untuk merumuskan suatu kerangka kerja atau alur rancangan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis. Sedangkan sistematika pemecahan masalah merupakan tahapan yang menjabarkan konsep pemikiran yang digunakan untuk membuat kerangka pemecahan masalah dan merumuskan solusi dari penelitian yang dilakukan.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

Pada bab ini dilakukan pengolahan data hasil dari data primer yang dikumpulkan dari kuesioner dengan responden dari civitas akademik UNPAZ Timor-Leste. Data yang diperoleh melalui kuesioner secara langsung, dilanjutkan dengan pengolahan data dan analisis. Data kuesioner untuk analisis kondisi internal dan eksternal diolah menggunakan Excel untuk mengetahui posisi UNPAZ. Untuk analisis model bisnis model saat ini UNPAZ digunakan aplikasi *tolo branca v.3.3* untuk mengetahui elemen-elemen bisnis model *saat ini* UNPAZ untuk mengetahui elemen bisnis model UNPAZ yang perlu dilakukan perbaikan secepatnya dan AHP digunakan untuk menentukan alternatif prioritas strategi yang diperlukan. Tahapan ini diakhiri dengan bahasan implikasi hasil penelitian baik secara teoritis maupun implementatif dan usulan strategi untuk perancangan bisnis model baru.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan berisi tentang rangkuman penelitian yang telah dilakukan. Sedangkan saran berisi usulan topik penelitian yang dapat dilakukan pada penelitian-penelitian selanjutnya