**STRATEGI MUTU DAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI SWASTA DALAM RANGKA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**

**(Studi Pada Universitas Swasta Berbasis IT di Bandung Jawa Barat)**

**QUALITY STRATEGY AND THE COMPETITIVENESS OF PRIVATE UNIVERSITIES IN ORDER TO INCREASE A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE**

**(STUDY OF PRIVATE UNIVERSITIES BASED ON INFORMATION TECHNOLOGY IN BANDUNG WEST JAVA)**

Oleh : Asep Totoh

Promotor: Prof. Dr. Hj. Umi Narimawati,SE.,M.Si

Co-Promotor: Prof. Dr. H. Azhar Affandi, SE. MSc

Doktor Ilmu Manajemen

Universitas Pasundan

Jalan Sumatera No.41, Babakan Ciamis, Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40117

Telepon Kampus: [(+62 22) 4210243](javascript:void(0)" \o "Call via Hangouts)

Email Penulis: totohasep@gmail.com

November - 2020

**ABSTRAK**

Keberadaan Perguruan Tinggi memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing bangsa, di dalam perkembangannya perlu dipahami juga jika keberadaan Perguruan Tinggi dihadapkan pada kondisi persaingan sebagaimana entitas bisnis pada umumnya. Keunggulan bersaing menjadi faktor yang sangat penting dalam menghadapi persaingan kompetitif di era globalisasi ini untuk mencapai persaingan tidak hanya di tingkat nasional tetapi dapat tingkat global.

Menggunakan pendekatan kualitatif, Penelitian dilakukan melalui studi literatur, observasi dan wawancara mendalam terhadap berbagai unit analisis serta pendapat dari *experts* di bidangnya. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi yang menjelaskan strategi mutu dan daya saing Perguruan Tinggi Swasta dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan, proses penelitian dilakukan pada Universitas Komputer Indonesia (Unikom) dengan Universitas Telkom (*Tel-U)* sebagai Universitas Swasta Berbasis IT yang memiliki sumber-sumber dan strategi mutu agar dapat mempertahankan bahkan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan*.*

Penelitian ini menemukan kedua universitas menempatkan prioritas kunci, hambatan-hambatan dan langkah-langkah strategis secara umum pada Sumber Daya Manusia, Keuangan, Fasilitas, Riset dan Pengabdian Masyarakat, Tata Kelola, Tingkat Disversifikasi PTS, dan Kinerja PTS dalam persaingannya masing-masing.

Kata Kunci : Pendidikan Tinggi, Strategi, Mutu, Daya Saing, Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

***ABSTRACT***

*The existence of Collage has an important role in increasing the competitiveness of the nation, in its development it is also necessary to understand if the existence of Higher Education is faced with competitive conditions like business entities in general. Competitive advantage is a very important factor in facing competitive competition in this era of globalization to achieve competition not only at the national level but also at the global level.*

*Using a qualitative approach, the research is carried out through literature studies, observation and in-depth interviews with various units of analysis and the opinions of experts in their fields. This study aims to obtain a description that explains the quality strategy and competitiveness of private universities in order to increase sustainable competitive advantage, the research process was carried out at the Indonesian Computer University (Unikom) with Telkom University (Tel-U) as an IT-based private university that has resources and quality strategy in order to maintain and even increase a sustainable competitive advantage.*

*This study found that the two universities placed key priorities, obstacles and strategic steps in general on Human Resources, Finance, Facilities, Research and Community Service, Governance, Diversification Level, and Performance in their respective competitions.*

***Keywords****: Collage, Strategy, Quality, Competitiveness, Sustainable Competitive Advantage*

**BAB I. PENDAHULUAN**

Perguruan tinggi akan menjadi salah satu instrumen pendidikan nasional yang diharapkan dapat menjadi pusat penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan tinggi serta pemeliharaan, pembinaan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan atay kesenian sebagai salah satu suatau masyarakat ilmiah yang dapat meningkatkan mutu dan daya saing bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Tantangan Indonesia dalam Daya Saing, IPTEK dan Inovasi berdasarkan *World Economic Forum* (*WEF*) dan *WIPO* tahun 2017-2018 menunjukan untuk daya saing Indonesia naik ke peringkat 36 dari 137 negara, sebelumnya di peringkat ke-41 (tahun 2016-2017). Tetapi walaupun mengalami kenaikan masih jauh berada di bawah Singapura peringkat ke-2, Malaysia ke-23, dan Thailand ke-32. Kemudian untuk Peringkat Daya Saing Inovasi Indonesia ke 87 dari 127 negara, Singapura peringkat ke-7, Malaysia ke-37, dan Thailand ke-51.

Selanjutnya untuk peringkat Indonesia Technological Readiness Indonesia berada di peringkat 80 dari 137 negara, Singapura peringkat ke-14, Malaysia ke-46, Thailand ke-61 dan Vietnam ke 79. Dan untuk pemeringkat Knowledge & Technology Outputs Indonesia berada di peringkat 70 dari 127 negara, Singapura peringkat ke-11, Vietnam ke-28, Malaysia ke-36, dan Thailand ke-40. Beberapa literatur menyatakan penyebab Indonesia masih kalah dikarenakan masih lemahnya higher education and training, science and technology readiness, dan innovation and business sophistication.

Kemudian jika menilik rilis Badan Pusat Statistik (BPS) yang mengumumkan [tingkat pengangguran](https://cms.katadata.co.id/content/h/2018/10/20/4-tahun-pemerintahan-jokowi-jk-pengangguran-turun-menjadi-513" \t "_blank) terbuka (TPT) per Agustus 2018 sebesar 7 juta orang atau 5,34% dari dari total 131,01 juta orang angkatan kerja. Jumlah tersebut naik sekitar 130 ribuan orang dibandingkan dengan posisi Februari tahun ini yang sebesar 6,87 juta orang (5,13%), meskipun turun dibandingkan Agustus tahun lalu yang sebesar 7,04 juta orang (5,5%).

TPT yang tercatat di kalangan lulusan diploma dan universitas, TPT pada lulusan Diploma I/II/III tercatat sebesar 6,02%, turun dibandingkan Februari lalu 7,92%, maupun Agustus tahun lalu yang sebesar 6,88%. Lalu, TPT untuk lulusan universitas tercatat sebesar 5,89%, turun dibandingkan Februari 2019 6,31%, namun lebih tinggi dibandingkan Agustus tahun lalu 5,18%.

Konsep utama masalah tersebut diatas adalah daya saing sumber daya manusia yang akan di tentukan oleh tingkat pengetahuan melalui jenjang pendidikan yang ditunjang oleh sikap, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, dan peran strategis pendidikan salah satunya melalui pendidikan pada perguruan tinggi. Saat ini pemerintah terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada semua jenjang.

Beberapa isu strategis yang dihadapi dunia pendidikan pada perubahan kurikulum, penjaminan mutu, globalisasi, internasionalisai pendidikan dan isu strategis lainnya merupakan perubahan yang harus dihadapi dunia pendidikan khususnya perguruan tinggi. Perubahan-perubahan pola pendidikan yang begitu cepat dan silih berganti serta globalisasi di segala bidang termasuk bidang pendidikan, memunculkan persaingan yang sangat ketat di bidang bisnis jasa pendidikan.

Dampak dari globalisasi yang berimbas pada dunia pendidikan tinggi dan perguruan tinggi di Indonesia gejala tersebut semakin kuat dan tidak terbendungkan lagi. Pergerakan bebas ilmu pengetahuan dan teknologi yang merupakan salah satu aspek penting dalam globalisasi khususnya di bidang pendidikan tinggi. Dengan demikian PTN dan terlebih PTS perlu mengantisipasi tantangan yang dihadapi paling tidak ada tiga bidang persaingan yaitu dalam pengelolaan perguruan tinggi, proses belajar mengajar dan pendidikan nilai.

Selanjutnya masalah yang selalu muncul adalah adanya kesenjangan antara jumlah pendaftar/calon peminat dan jumlah yang diharapkan dapat diterima di Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Hal ini merupakan dampak dari strategi mutu, strategi bersaing yang dipakai, kualifikasi SDM atau pergeseran aspirasi para calon mahasiswa dan faktor faktor lain yang berperan dalam mempersepsi dan mendeterminasi keputusan para calon mahasiswa untuk melanjutkan studi di perguruan tinggi tersebut.

Pengelolaan perguruan tinggi swasta semakin komplek manakala di hadapkan pada variabel-variabel eksternal seperti perguruan tinggi negeri (PTN) dan publik lainnya yang dapat menjadi peluang dan sekaligus menjadi ancaman. Tiap perguruan tinggi swasta memiliki kiat tersendiri memperlakukan variabel-variabel tersebut, agar mereka dapat mengubah ancaman menjadi peluang sebagai strategi jangka pendek maupun jangka panjang untuk meningkatkan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun.

Dengan menggabungkan hasil kajian dari beberapa literatur dan pengamatan penulis di lapangan terdapat beberapa hal yang bisa dijadikan analisa faktor perubahan internal dan eksternal dari perguruan tinggi swasta saat ini yang merupakan langkah meningkatkan pemasaran PTS untuk menyesuaikan diri pada keadaan yang berubah untuk daya tarik dan daya saingnya.

Persaingan perguruan tinggi menjadi suatu proses yang dihadapi, **Ujang M (Prosiding, 2018)** menyatakan jika globalisasi telah mendorong timbulnya persaingan yang sangat kompetitif dalam dunia jasa pendidikan. Perguruan tinggi saling berlomba untuk mengembangkan seluruh potensi dan kemampuannya guna menarik minat calon mahasiswa. Kemampuan bersaing tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja manajemen perguruan tinggi bersangkutan dalam merencanakan strategi yang berorientasi pada upaya membangun daya saing yang tinggi.

Pengelolaan perguruan tinggi swasta dewasa ini dihadapkan pada berbagai hambatan dan tantangan dalam upaya meningkatkan kualitas, citra, daya tarik dan menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing global. Masalah yang selalu muncul adalah adanya kesenjangan antara jumlah pendaftar/calon peminat dan jumlah yang diharapkan dapat diterima di perguruan tinggi swasta (PTS).

Fenomena jumlah PTS di atas 3.000-an menyebabkan perolehan jumlah mahasiswa PTS rata-rata di bawah 1.000 atau hanya mencapai sekitar 300an mahasiswa saja, hanya beberapa PTS tertentu saja yang mampu memiliki jumlah total mahasiswa diatas jumlah ribuan. Persaingan antar PTN dan PTS, antara PTS dengan PTS memang akan terus terjadi. Namun demikian hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja perguruan tinggi tetap harus selalu ditingkatkan.

Peran utama pendidikan tinggi memiliki misi dan fungsi penting dalam memberikan kontribusi kepada pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*), khususnya dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten dan unggul dalam pengembangan masyarakat. Belakangan ini berbagai pendekatan, strategi, pengelolaan, dan pemasaran yang biasanya diterapkan di dunia usaha mulai diterapkan dan dikembangan di lembaga pendidikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga mampu bertahan, berkembang, dan berkompetisi dengan lembaga pendidikan lain.

Akan tetapi lembaga pendidikan memiliki ciri yang jelas berbeda dengan perusahaan atau organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan finansial. Dengan demikian timbul pertanyaan, apakah teori-teori ekonomi dan manajemen dapat diterapkan di lembaga-lembaga pendidikan? Maka dengan memperhatikan semakin tajamnya persaingan yang bernuansa bisnis antar lembaga pendidikan dewasa ini, perlu dikaji dan diidentifikasi faktor-faktor yang mendorong persaingan/kompetisi bisnis yang melanda lembaga pendidikan. Lebih lanjut perlu juga dianalisis dan ditemukan bagaimana cara memenangkan persaingan/kompetisi itu.

Dari latar belakang dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang ingin dijawab melalui penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana strategi mutu yang di miliki Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dan Universitas Telkom (*Telkom University*) dalam meningkatkan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan
2. Bagaimana hambatan-hambatan yang ada pada Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dan Universitas Telkom (*Telkom University*) dalam meningkatkan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan
3. Bagaimana langkah-langkah strategis Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dan Universitas Telkom (*Telkom University*) sebagai daya saing didalam persaingan dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan

**BAB II TINJAUAN PUSTAKAN DAN KERANGKA PEMIKIRAN.**

* 1. **STRATEGI MUTU**

Menurut **Sofjan Assauri** (2013:3) strategi dirumuskan sebagai suatu tujuan yang ingin dicapai, upaya untuk mengkomunikasikan apa saja yang akan dikerjakan, oleh siapa yang mengerjakannya, bagaimana cara mengerjakannya, serta kepada siapa saja hal-hal tersebut pula dikomunikasikan, dan juga perlu dipahami mengapa hasil kinerja tersebut perlu dinilai.

Menurut **Chandler** dalam **Freddy Rangkuti** (2014:3) Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan pasar pengintegrasian konsep yang berorientasi secara eksternal dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran Perusahaan

Selanjutnya mutu dalam bahasa asingnya *qualtiy* juga diterjemahkan sebagai kualitas adalah pengukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat berupa; kepandaian, kecerdasan,kecakapan, dan sebagainya ( Kamus Besar Bahasa Indonesia). Secara umum mutu didefinisikan oleh **Goetsch D.L** dan **Davis D.L** dalam **Rasto** (Jurnal;2016) sebagai keadaan dinamik yang diasosiasikan dengan produk, jasa, orang, proses, dan lingkungan yang mencapai atau melebihi harapan.

Disarikan dari beberapa pendapat ahli, definisi mutu sangat bervariasi dan tidak ada defenisi yang diterima secara universal, namun berdasarkan defenisi-defenisi di atas dapat dirumuskan sejumlah batasan tentang mutu sebagai berikut;

1. Mutu merupakan kesesuaian produk atau layanan dengan spesifikasi yang telah ditetapkan.
2. Mutu merupakan kemampuan produk atau layanan dalam memenuhi atau melampau kebutuhan pelanggan.
3. Mutu mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan
4. Mutu merupakan suatu yang bersifat global dan dinamis serta berkembang sesuai dengan trend yang ada dalam masyarakat.
   1. **MUTU PERGURUAN TINGGI**

Penguatan mutu perguruan tinggi dapat dilihat dari adanya berbagai upaya kreatif dan inovatif dari para penyelenggara pendidikan untuk menggali keunikan dan keunggulan dari sekolahnya agar semakin dibutuhkan dan diminati oleh para pengguna jasa pendidikan. Untuk menarik calon mahasiswa diperlukan strategi pemasaran yang bukan saja menjual jasa pendidikan secara apaa danya melainkan bagaimana mendekatkan pendekatan sesuai dengan keinginan dan kepuasan konsumen

Meskipun berbeda dalam hal jenis dan kadarnya, problema pendidikan tinggi tidak hanya ditemui di Indonesia tetapi juga di Negara maju seperti Di Amerika Serikat. Di sana, seperti dalam laporan Bailey & Bennet dalam **Sulaiman** (**jurnal,** 2015), problema-problema tersebut umumnya terkait dengan masalah *skill* seperti problema dalam:

1. kemampuan berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis;
2. kemampuan analisis yang masih kurang;
3. Penguasaan *sophisticated poroblem solving tools* pada personal computer;
4. Kemamampuan kerja sama dalam tim baik sebagai pimpinan maupun anggota;

Sementara di Indonesia, dari berbagai diskusi informal dapat disimpulkan beberapa persolan sebagai berikut:

1. tingkat kelulusan yang rendah pada hampir semua mata kuliah yang mengandung aspek analisis matematis;
2. indeks prestasi mahasiswa yang rata-rata berada di antara 2 dan 3;
3. lama studi rata-rata antara lebih dari 5 tahun untuk program studi 4 tahun;

Ketiga persoalan ini kemudian bermuara pada kemampuan sarjana kita yang banyak dikeluhkan oleh dunia usaha dan industry sebagai penggunan lulusan-lulusan tersebut. Krisis yang terjadi disini bukan hanya pada kualitas pengetahuan sarjana kita, tetapi juga kemampuan mereka bekerja pada lahan pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Apabila tidak ada upaya berarti yang segera dilakukan masalah ini akan mengarah pada krisis kepercayaan bagi industry-industri nasional. Industry nasional nantinya mau tidak mau akan memilih tenaga-tenaga kerja asing yang memiliki kualitas dan kualifikasi untuk menempati pada posisi-posisi yang penting yang pada akhirnya kegagalan menjadi tuan rumah di negeri sendiri, dan ahirnya menjadi penonton di negeri sendiri.

Pada dasarnya mutu pendidikan tinggi berkaitan dengan pencapaian tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan yang telah ditetapkan oleh institusi pendidikan tinggi didalam rencana strategisnya atau kesesuaian tujuan dan kompetensi dengan standar yang telah ditetapkan. Dan berkaitan dengan penjaminan mutu pendidikan tinggi merupakan proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan.

Didalam dunia pendidikan, saat ini dalam perubahan globalisasi membawa perubahan pada lingkungan perguruan tinggi, pasar dan persaingan pendidikan tinggi menjadi lebih luas. Keadaan ini menunjukan bahwa terjadi tuntutan lingkungan dan persaingan pendidikan tinggi menjadi semakin kompleks dan dinamis dengan keberagaman dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

Standar Nasional Pendidikan Tinggi yang diperbaharui, Permendikbud 3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Perdidikan Tinggi. Adalah Peraturan terbaru yang menggantikan dan mencabut Peraturan Lama tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Mutu pendidikan tinggi adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan Standar Pendidikan Tinggi, yang terdiri atas Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar Pendidikan Tinggi yang Ditetapkan oleh Perguruan Tinggi. UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menyatakan bahwa Pendidikan Tinggi yang bermutu merupakan Pendidikan Tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara.

Pemerintah menyelenggarakan sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi untuk mendapatkan pendidikan bermutu dengan menetapkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi yang diatur dalam Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014 dan sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi yang diatur dalam Permendikbud Nomor 50 Tahun 2014.

Penjaminan mutu Pendidikan Tinggi merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Penjaminan mutu dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar Pendidikan Tinggi. Penjaminan mutu adalah suatu keniscayaan karena mutu proses pendidikan harus senantiasa dijaga dan ditingkatkan secara terus menerus tanpa henti sehingga ini diharapkan keluaran dari suatu perguruan tinggi dapat bersaing di pasar global.

Perguruan Tinggi harus menyadari pentingnya hal tersebut dan telah melaksanakan penjaminan mutu untuk mendukung pencapaian visi dan misi PT dan menyelaraskan dengan ketentuan pemerintah. Mutu pun telah menjadi perhatian utama untuk memenangi persaingan, mutu pelayanan dapat dijadikan sebagai salah satu strategi lembaga pendidikan untuk menciptakan kepuasan konsumen.

Keberhasilan suatu jasa pelayanan dalam mencapai tujuannya bergantung pada konsumennya, dalam arti perguruan tinggi memberikan layanan yang bermutu pada pelanggannya akan sukses pula dalam mencapai tujuannya. **Wasisto** (2011: 8) menyatakan bahwa proses penjaminan mutu bukan hanya aktivitas untuk memastikan bahwa yang dijanjikan dapat terpenuhi melainkan juga meliputi usaha peningkatan mutu berkelanjutan melalui perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, monitoring dan evaluasi internal, evaluasi diri,audit, dan *benchmarking*.

*Benchmarking* adalah upaya pembandingan standar, baik antar bagian internal organisasi maupun dengan standar eksternal dengan tujuan untuk peningkatanmutu secara berkelanjutan. Siklus penjaminan mutu dimulai dengan penetapan standar mutu yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu dan selanjutnya standar ini dilaksanakan dengan upaya semaksimal mungkin agar dapat terpenuhi.

Pada dasarnya mutu pendidikan tinggi berkaitan dengan pencapaian tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan yang telah ditetapkan oleh institusi pendidikan tinggi didalam rencana strategisnya atau kesesuaian tujuan dan kompetensi dengan standar yang telah ditetapkan. Dan berkaitan dengan penjaminan mutu pendidikan tinggi merupakan proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan. Peningkatan mutu pendidikan yang ada saat ini, menjadi tuntutan dan tantangan bagi kemampuan pemimpin perguruan tinggi untuk bisa menemukan kerangka kerja yang bisa dalam lembaga pendidikan itu sendiri kemudian bisa menopang mutu dan kinerja perguruan tinggi yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.

Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Kualitas produk pendidikan tinggi diukur dari sistem *Input-Process-Output-Outcomes (IPOO)*, dengan perencanaan, analisis, dengan kontrol yang ketat manajemen perguruan tinggi mengsinkronkan atau mengsinergikan semua kompeonen dalam interaksi IPPO lingkup subatansi yang akademis maupun yang non-akademis.

Sistem pendidikan tinggi di Indonesia memiliki empat tahapan pokok, yaitu: (1) Input; (2) Proses; (3) Output; dan (4) Outcomes. Dalam prespektif manajemen mutu, perguruan tinggi perlu mengendalikan mutu kegiatan yang diselenggarakannya dalam sebuah sistem pendidikan, pengendalian mutu dalam sistem pendidikan terebut

* 1. **STRATEGI BERSAING**

**Sofjan Assauri (2013:12)** menyebutkan tiga penentu yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya, yaitu :

1. Prekpektif Internal, yang terfokus pada sumber daya dan kapabilitas, seperti sumber daya internal yang unik, yang memungkinkan perusahaan dapat mengalahkan lawan dalam persaingan.
2. Prespektif Eksternal, yang terfokus pada struktur industri dan cara memposisikan dirinya didalam keunggulan bersaing, dan
3. Prespektif Dinamis, yang menjembatani prespektif internal dan eksternal yang merupakan landasan ketiga dari keunggulan bersaing.

Perguruan tinggi khususnya untuk perguruan swasta dalam keberadaan orgnaisasinya tidak akan terlepas dari sebuah persaingan antar sesama perguruan tinggi, baik dengan Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta. Keadaan ini bisa dikatan sebagai persaingan industrinya Porter, adapun konsep persaingan industri **Porter** (2008:18) jika diterapkan pada dunuia pendidikan yang menjadi lima kekuatan dalam persaingan itu terlihat pada gambar berikut :



* 1. **KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**

Ketika suatu perusahaan dapat membuat sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan pesaing atau memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing maka itu dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif. Keunggulan bersaing terjadi pada saat kemampuan perusahaan melebihi pesaing terkuat untuk kriteria pembelian yang penting bagi pembeli.

Menurut **Amirullah** (2015:94), Keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan melaksanakan strategi penciptaan nilai secara tidak serentak dengan strategi yang diimplementasikan oleh pesaing yang sekarang ada atau pesaing potensial.

Menurut Porter dalam Ismail Solihin (2012:196), Keuunggulan bersiang sebagai suatu keadaan dalam memperoleh keuntungan rata-rata yang lebih tinggi daripada pesaingnya. Keunggulan bersaing perusahaan bersumber dari tiga hal, yaitu *Cost leadership* (Kepemimpinana Biaya), *Diffretiation* (Difokus).

Keunggulan bersaing berkelanjutan didefinisikan sebagai keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak sedang diimplementasikan baik oleh pesaing maupun calon pesaing karena ketidakmampuan mereka dalam meniru strategi tesebut.

* 1. **KEUNGGULAN BERSAING PERGURUAN TINGGI**

**Kotler** dan **Fox** dalam **Nurhayati** (Jurnal,2015) menyatakan, dalam persaingannya suatu perguruan tinggi dapat menggunakan asset pemasaran (*marketing asset*). Adapun indikator yang membentuk keunggulan bersaing yaitu:

1. Keunggulan mutu program pendidikan adalah keunggulan bersaing perguruan tinggi dapat diciptakan dengan mengutamakan pada mutu programpendidikan yang ditawarkan.
2. Keunggulan diferensiasi adalah keunggulan karena keunikan atau diferensiasi program pendidikan yang ditawarkan.
3. Biaya atau harga yang bersaing adalah keunggulan karena biaya pendidikannya sesuai dan layak dengan program pendidikan serta jasa layanan pendidikan yang ditawarkannya.

Adapun kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:

Adapun proposisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi mutu yang di miliki Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dan Universitas Telkom (*Telkom University*) berdampak besar dalam meningkatkan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan
2. Hambatan-hambatan yang ada pada Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dan Universitas Telkom (*Telkom University*) dapat menganggu upaya dalam meningkatkan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan
3. Langkah-langkah strategis Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dan Universitas Telkom (*Telkom University*) sebagai daya saing dalam persaingan berdampak besar dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan

**BAB III METODE PENELITIAN.**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif atau naturalistik karena dilakukan pada kondisi yang alamiah. Menurut **Sugiyono** (2017;9) mengatakan bahwa Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) di manapeneliti adalah instruk kunci, tenik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

**Nasution** dalam **Marshella (2018)** mengungkapkan karakteristik dari penelitian kualitatif ini terperinci lagi, yakni: (1) sumber data ialah situasi yang wajar atau *naturalsetting*; (2) peneliti sebagai instrumen utama; (3) sangat deskriptif; (4) mementingkan proses maupun produk; (5) mencari makna; (6) mengutamakan data langsung “*first hand*”; (7) triangulasi; (8) menonjolkan rincian konstekstual; (9) subjek yang diteliti dipandang berkedudukan sama dengan peneliti; (10) mengutamakan perspektif emik; (11) verifikasi; (12) sampling yang purposive; (13) menggunakan “audit trail”; (14) partisipasi tanpa mengganggu; dan (15) mengadakan analisis sejak awal penelitian.

Alasan penulis dalam hal ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena apa yang diambil dari *explanatory research* ini adalah sifat deskriptif-holistiknya, serta penggunaan landasan teori yang digunakan dalam kerangka pikir penelitian. Dengan demikian, penulis berharap bisa menemukan kedalaman interpretasi atas data yang ditemukan, sekaligus menguji kriteria teoritis yang digunakan dalam penelitian ini.

Menurut **Sekaran et. al** (2013;96) menjelaskan bahwa penelitian eksploratif membutuhkan penelitian awal atau sebuah observasi untuk mengetahui persoalan yang ada perlu digali lebih lanjut dalam sebuah penelitian atau tidak dan seberapa bear masalah yang ada didalamnya. Penulis sendiri telah melakukan observasi awal mengenai fenomena yang ada yakni masalah mutu dan daya saing perguruan tinggi yang menurut penulis bermasalah disebabkan belum memadainya pencapaian mutu pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang ditetapan dan oleh sebab-sebab lainnya.

Dengan penelitian eksploratif ini, penulis juga ingin menjelaskan penyebab terjadi kurang baiknya mutu dan daya saing perguruan tinggi berdasarkan standar berbagai literatur. Maka dari pada itu, perlu diidentifikasi berbagai permasalahan dan realita untuk mengkonfirmasi sebab terjadinya masalah tersebut dan apakah strategi mutu yang dimiliki perguruan tinggi swasta dapat berpengaruh terhadap daya saing perguruan tinggi swasta tersebut.

Dalam disertasi ini unit analisis terdiri dari beberapa individu secara *purposive sampling* dan bisa menuju pada *snowball sampling* yang teragregasi menjadi pihak-pihak pada populasi berikut ini:

1. Beberapa Pimpinan dan dosen yang berpengalaman dari data dengan observasi dan wawancara.
2. Beberapa Pimpinan dan staf yang berpengalaman dari data dengan observasi dan wawancara.
3. Unsur Ketua Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LL-DIKTI) Wilayah IV Jawa Barat dan Banten melalui observasi, wawancara mendalam dan *Experts Judgement.*
4. Unsur Pimpinan APTISI Wilayah IV Jawa Barat dan Banten melalui observasi, wawancara mendalam dan *Experts Judgement.*
5. Unsur *key person* praktisi dan akademisi manajemen strategik melalui observasi, wawancara mendalam dan *Experts Judgement.*
6. Pihak-pihak lain yang kontekstual dengan isi disertasi dan atau kebutuhan penelitian dan didapat melalui wawancara berdasarkan efek *snowballing*.

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.**

Perguruan Tinggi Swasta harus memiliki dan membangun budaya mutu, menurut **Nasution** (dalam **I Made Madiarsa, Jurnal 2017**), menyatakan jika budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Sedangkan tujuan dari budaya mutu adalah untuk membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus menerus.

Karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu adalah: Komunikasi yang terbuka dan kontinyu, Kemitraan internal yang saling mendukung, Pendekatan kerjasama tim dalam suatu proses dan dalam mengatasi masalah, Obsesi terhadap perbaikan terus menerus, Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas dan Menginginkan masukan dan umpan balik/feedback. Budaya mutu menurut **Goetsch dan Davis** (dalam **I Made Madiarsa, Jurnal 2017**) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan mutu secara terus menerus. Budaya mutu terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan untuk meningkatkan kualitas.

**Muhardi** (dalam **Nanang Wahyudin; 2015**) menyatakan jika suatu perguruan tinggi yang kurang atau tidak memiliki keunggulan bersaing, akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan keberadaan dirinya dalam industri pendidikan, terutama karena semakin banyaknya jumlah perguruan tinggi dari tahun ke tahun, sehingga berdampak pada tingkat persaingan yang semakin ketat dan kompleks, dan juga karena semakin selektifnya masyarakat pengguna pendidikan tinggi dalam memilih suatu perguruan tinggi yang akan dimasukinya.

Selanjutnya ditekankan oleh **Kotler and Fox** (dalam **Nanang Wahyudin;2015**) bahwa: “Setiap perguruan tinggi menghadapi persaingan”. Karenanya, bagi perguruan tinggi, upaya memiliki keunggulan bersaing merupakan determinan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan kontinyuitas suatu perguruan tinggi itu sendiri, tanpa terkecuali baik itu negeri maupun swasta, apakah persaingan yang terjadi dalam lingkup persaingan di tingkat internasional, nasional, regional, atau pun ditingkat lokal.

Berdasarkan hasil peneltian maka penulis rangkum pada masing-masing proposisi :

**Proposisi 1 :** (Strategi mutu yang di miliki Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dan Universitas Telkom (*Telkom University*) berdampak besar dalam menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan) dapat disimpulkan.

Strategi mutu di Perguruan Tinggi harus melaksanakan manajemen mutu, budaya mutu dan Sistem Penjaminan Mutu baik SPMI dan SPME dengan melaksanakan akreditasi tidak hanya untuk semua program studi tetapi juga akreditasi Institusi Perguruan Tinggi.

Untuk dapat membangun budaya mutu, pimpinan PT, seluruh dosen dan staf pendukung akademik harus memberikan komitmen untuk melakukan peningkatan mutu berkesinambungan (*continuous quality improvement*).PT harus memiliki sistem manajemen mutu (*quality management system*) yang dapat menjamin pelaksanaan peningkatan mutuberkesinambungan

Terdapat beberapa variabel lain selain akreditasi untuk bisa meningkatkan mutu dan daya saing Perguruan Tinggi.

Terdapat beberapa makna pada strategi mutu dan daya saing perguruan tinggi menurut para ahli dan informasi dari beberapa jurnal.

Terdapat pendapat dari hasil wawancara tentang strategi mutu dan daya saing perguruan tinggi.

**Proposisi 2** : (Hambatan-hambatan yang ada pada Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dan Universitas Telkom (*Telkom University*) yang dapat mengagalkan upaya dalam menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan) dapat disimpulkan

* + 1. Pendidikan tinggi Indonesia masih mengalami banyak tantangan. Terdapat hambatan yang sama mulai dari daya saing, kualifikasi dan kompetensi dosen, peningkatan infrastruktur pendidikan, technology readiness dan lain sebagainya
    2. Kurikulum, Dosen, sarana prasarana, dan fasilitas belajar mengajar adalah satu kesatuan yang tak terpisahkan dari sebuah proses pendidikan di perguruan tinggi, hal tersebut sering menjadi hambatan bagi perguruan tinggi untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.
    3. Hambatan nyata pada Kompetensi, Kualitas dan rasio dosen. Di Indonsia bahkan masih terdapat beberapa PTS tidak memiliki dosen tetap yang dipersyaratkan pemerintah, yaitu enam dosen berpendidikan magister (S-2) di setiap program studi (prodi) atau tidak memenuhi jumlah kecukupan nisbah (rasio) antara dosen dan mahasiswa. Hambatan lainnya adalah tingkat partisipasi dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi, kendala yang masih dan sering dialami oleh banyak dosen untuk melaksanakan kegiatan pengajaran , penelitian dan pengabdian.
    4. Aspek pendanaan menjadi faktok penghambat perguruan tinggi untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan mana kala tidak bisa disediakan, bagi perguruan tinggi swasta khusunya dana yang didapat dari biaya kuliah (tuition fee) yang dibayarkan oleh mahasiswa merupakan energi penting untuk menghidupkan kegiatan operasionalnya
    5. Terdapat beberapa makna pada hambatan-hambatan yang dialami perguruan tinggi menurut para ahli dan informasi dari beberapa jurnal, hambatan tidak selamanya menjadi ancaman tetpai bisa menjadi peluang bagi yang memiliki keunggulan mutu seperti di Tel U.
    6. Ada beberapa pendapat dari hasil wawancara mengenai Hambatan-hambatan yang ada pada Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dan Universitas Telkom (*Telkom University*) yang dapat mengagalkan upaya dalam menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

**Proposisi 3** (Langkah-langkah strategis Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dan Universitas Telkom (*Telkom University*) sebagai daya saing dalam persaingan berdampak besar dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan) dapat disimpulkan sebagai berikut :

* + 1. Rekonstruksi kebijakan kelembagaan pendidikan tinggi harus adaptif dan responsif terhadap revolusi industri 4.0 dalam mengembangkan transdisiplin ilmu dan program studi yang dibutuhkan, untuk itu Pendidikan Tinggi wajib merumuskan kebijakan strategis dalam berbagai aspek mulai dari kelembagaan, bidang studi, kurikulum, sumber daya, serta pengembangan cyber university, dan risbang hingga inovasi.
    2. Sumber daya manusia khususnya dosen dan peneliti serta perekayasa harus responsive, adaptif dan handal untuk menghadapi revolusi industri 4.0. Selain itu, peremajaan sarana prasarana dan pembangunan infrastruktur pendidikan, riset, dan inovasi juga perlu dilakukan untuk menopang kualitas pendidikan, riset, dan inovasi.
    3. Pemerintah memiliki peran penting sebagai pembuat regulasi dan menciptakan ekosistem pendidikan tinggi yang kompetitif sekaligus bisa berkembang dan bersaing berkelanjutan
    4. Terdapat beberapa makna pada langkah-langkah strategis yang dilakukan perguruan tinggi menurut para ahli dan informasi dari beberapa jurnal.
    5. Ada beberapa pendapat dari hasil wawancara mengenai langkah-langkah strategis yang dilakukan sebagai daya saing dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.

**BAB V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.**

* 1. **Kesimpulan.**

Mutu pendidikan tinggi adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan Standar Pendidikan Tinggi yang terdiri atas Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar Pendidikan Tinggi yang Ditetapkan oleh Perguruan Tinggi. Sesuai Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Permenristekdikti 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu PendidikanTinggi, Permendikbud No 3 tahun 2020 tentang SN Dikti dan Permendikbud No tahun 2020 tentang Akreditasi, Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi dilingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan maka harus dijadikan acuan Perguruan Tinggi sebagai strategi mutu dan daya saingnya. PT harus melaksanakan kebijakan nasional untuk Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Penjaminan mutu pada pendidikan tinggi dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan Standar Pendidikan Tinggi (SPT). Dengan Sistem penjaminan mutu itu sendiri yang akan menjawab keraguan masyarakat akan kualitas layanan PT.

Berdasarkan data yang dikumpulkan dapat disimpulkan bahwa :

1. PTS harus melaksanakan manajemen mutu, budaya mutu dan Sistem Penjaminan Mutu baik SPMI dan SPME dengan melaksanakan akreditasi tidak hanya untuk semua program studi tetapi juga akreditasi Institusi Perguruan Tinggi. Untuk dapat membangun budaya mutu, pimpinan PT, seluruh dosen dan staf pendukung akademik harus memberikan komitmen untuk melakukan peningkatan mutu berkesinambungan (*continuous quality improvement*). Oleh karena itu PTS harus memiliki sistem manajemen mutu (*quality management system*) yang dapat menjamin pelaksanaan peningkatan mutu berkesinambungan.
2. Terdapat hambatan beberapa hambatan yang mengganggu dan sebaiknya mampu diatasi, yaitu ; mulai dari daya saing, kualifikasi, kompetensi dan rasio dosen, pendanaan, luaran riset dan pengabdian masyarakat, tata kelola *goog university governance (GUG),* diversifikasi lulusan dan pengguna (user) Industri dan lapangan kerja, dan evaluasi pencapaian kinerja PT.
3. Perguruan Tinggi wajib merumuskan kebijakan strategis dalam berbagai aspek mulai dari kelembagaan, bidang studi, kurikulum, sumber daya, serta pengembangan cyber university, dan risbang hingga inovasi. Pemerintah memiliki peran penting sebagai pembuat regulasi dan menciptakan ekosistem pendidikan tinggi yang kompetitif sekaligus bisa berkembang dan bersaing berkelanjutan. Keseluruhan strategi dan program kerja tersebut di atas hasrus dituangkan dalam *tool* peta strategis untuk membantu menggambarkan keterkaitan dan pendukung untuk terlaksananya objektif dan tujuan perencanaan strategik. PT harus memiliki visi dengan terus melakukan continous improvement untuk menuju World Class University, Research University dan *Enterpreneurial* University.

**5.2 Rekomendasi.**

Berdasarkan hasil penelitian tentang kajian Strategi Mutu dan Daya SaingPerguruan Tinggi Swasta Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing(Studi Pada Universitas Swasta Berbasis IT di Bandung Jawa Barat) maka berikut beberapa rekomendasi yang dapat peneliti sampaikan:

* + 1. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) harus melakukan evaluasi Kebijakan Universitas/lembaga terkait KKNI dan SN Dikti dengan melakukan evaluasi dan mengembangkan kurikulum dengan implementasi kurikulum sehingga lulusan memiliki kemampuan di atas SN Dikti. Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi PTS harus memiliki adanya standar tentang kerjasama dalam dan luar negeri tanpa melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku serta selaras dengan visi dan misi perguruan tinggi yang bersangkutan.
    2. PTS saat ini pun harus didukung juga melakukan Akreditasi Internasional, sebab ada tiga dimensi yang berhubungan dengan akreditasi internasional: standarisasi outcomes yang berhubungan dengan keunggulan proses pembelajaran; sistem dan mekanisme penjaminan mutu prodi dan rekognisi internasional yang dapat digunakan untuk *branding* prodi.
    3. Adanya keterlibatan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) untuk *Link* *and Match* dan strategi focus pada outcome sebagai daya saing institusi pendidikan, secara lebih khusus pendidikan tinggi sering kali dilihat dari kinerja lulusan atau aluumninya. Kinerja alumni ini tidak saja dilihat dari bagaimana karier dan pengabdian alumni di masyarakat, tetapi juga seberapa cepat masa tunggu mereka untuk mendapatkan pekerjaan atau bahkan menciptakan lapangan kerja baru.
    4. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) harus meminimalkan kendala-kendala terutama pada Tridarma Perguruan Tinggi pada :

1. Standar Mutu Pembelajaran; merupakan ukuran kualitas terhadap kegiatan perencanan, pelaksanaan, dan monitoring dan evaluasi dalam pembelajaran. Universitas harus taat azas;

* Standar mutu perencanaan pembelajaran,
* Standar pelaksanaan pembelajaran,
* Standar Monitoring dan Evaluasi,
* Mekanisme pemenuhan standar

Untuk Standar Proses, PTS harus meningkatkan mutu pembelajaran yang unggul (*excellent*) sehingga menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan kompetitif, PTS harus melakukan pelaksanaan dan Monitoring serta evaluasi standar perencanaan proses pembelajaran, meliputi: 1) Standar Penyusunan Jadwal, 2) Standar Pemberian Tugas Mengajar pada Dosen, 3) Standar Kontrak Mengajar, 4) Standar Penyusunan RPS, dan 5) Standar Kontrol Aktivitas Proses Belajar Mengajar.6) Hasil pembelajaran.

1. Standar Penelitian; selalu mendukung dan memotivasi dosen untuk selalu melaksanakan penelitian bermutu,optimalisasi dukungan dana penelitian dan konpensasi penghargaan, pelatihan gratis dan dukungan pembiayaan publikasi jurnal terindeks nasional maupun internasional, melakukan riset, meningkatkan jumlah kepemilikan Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI), Mengembangkan penelitian dan pendidikan lintas disiplin dengan berwawasan lingkungan, memacu inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan kemanusiaan berbasis kearifan budaya, dan meningkatkan kualitas serta hilirisasi hasil penelitian dengan melibatkan pemangku kepentingan eksternal.
2. Standar Pengabdian; Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat dengan standar tinggi untuk memecahkan persoalan masyarakat sebagai upaya penerapan dan pengembangan Ilmu Pengetahuan, Kerekayasaan dan Teknologi.
   * 1. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) harus melakukan Langkah-langkah strategis yang akan menjadi satu kunci agar Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dapat bertahan dalam era *disruption* yaitu jika institusi pendidikan tersebut mampu menjawab *demand* revolusi industry 4.0 dimasa yang akan datang, dengan kata lain adalah *matching demand & supply.* Keniscayanya PTS dituntut untuk mampu merumuskan kebijakan strategis dalam berbagai aspek mulai dari kelembagaan, bidang studi, kurikulum, sumber daya, serta pengembangan *cyber university*, dan risbang hingga inovasi produk melalui inkurbasi dan pembelajaran berbasis industri. Selanjutnya adalah pengembangan Perguruan Tinggi dan Lembaga Riset yang harus mengacu kepada pergeseran ekspektasi masyarakat terhadap perguruan tinggi yaitu dari agen pendidikan, agen penelitian dan pengembangan, agen transfer budaya dan teknologi, pada akhirnya diharapkan menjadi agen pengembangan ekonomi.

Oleh karena itu dari sisi kemampuan melakukan penelitian, perguruan tinggi diharapkan mampu menjadi *teaching university, research university*, dan juga *enterpreneurial university*. Dari sisi kelembagaan riset, lembaga penelitian akademik diharapkan menjadi lembaga penelitian inovatif, Pusat Unggulan Iptek (PUI) untuk selanjutnya didorong menjadi *Science and Techno Park* (STP).

* + 1. Untuk lebih mengetahui kinerja Perguruan Tinggi Swasta bisa menggunakan pendekatan Balanced Score Card (BSC) dan SWOT secara sinergis. Penggunaan kedua alat ukur BSC dan SWOT secara sinergis akan menghasilkan kecepatan dan kemudahan pemantauan untuk mengendalikan juga memberikan dampak yang besar bagi strategi dan kinerja Perguruan Tinggi.
    2. Untuk penelitian selanjutnya karena dalam penelitian kualitatif ini menggunakan *Multiple Case Study*  dimana hasil penelitiannya hanya dapat digeneralisasikan terhadap proposisinya. Untuk dapat di generalisasikan terhadap proposisi dan pada lingkup yang lebih luas, maka sebaliknya dilakukan penelitian dengan menggunakan *Mix Methode*.

Meminjam Pendapat **Astadi Pangarso (2019)** rekomendasi kebijakan untuk memperkuat PTS di Indonesia:

1. Perlunya dukungan kebijakan untuk mengembangkan operasional PTS. Kebijakan itu, salah satunya, [mengurangi](http://kelembagaan.ristekdikti.go.id/index.php/2017/10/11/penggabungan-dan-penyatuan-untuk-meningkatkan-mutu-dan-kesehatan-pts/) jumlah PTS yang [kini terlampau banyak](https://www.pikiran-rakyat.com/pendidikan/2018/01/04/tahun-2018-200-perguruan-tinggi-swasta-digabungkan-417235) melalui peleburan. PTS yang [tergolong kecil](https://www.pikiran-rakyat.com/pendidikan/2018/01/04/tahun-2018-200-perguruan-tinggi-swasta-digabungkan-417235) misalnya hanya [punya satu atau dua program studi saja](https://www.pikiran-rakyat.com/pendidikan/2018/08/28/sebanyak-633-perguruan-tinggi-dalam-keadaan-sakit-429362) tidak perlu dipertahankan hidup. Bila [beberapa PTS kecil dilebur jadi satu universitas](https://merahputih.com/post/read/sebagian-besar-pts-di-indonesia-kurang-sehat-dan-layak-di-merger), bisa menjadi setidaknya 10 program studi yang bisa dikelola secara lebih baik dan efisien.
2. Perlunya dukungan untuk menjamin kualitas sistem akreditasi pendidikan tinggi melalui adanya pengembangan pusat sumber daya dan basis data PTS. Perlu dipetakan mana PTS yang bagus dalam riset dan mana pula PTS yang lebih fokus pada pengajaran. Kualitas pengelolaan perguruan tinggi swasta dapat dilihat dari [tata kelola pengetahuan](https://sci-hub.tw/https:/www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318300882) yang meliputi bagaimana PTS menghasilkan pengetahuan, menyimpan pengetahuan, mendistribusikan pengetahuan dan mengaplikasikan pengetahuan tersebut pada PTS. Jika tata kelola pengetahuan perguruan tinggi swasta baik, akan [mempengaruhi keunggulannya bersaing](https://www.researchgate.net/publication/313717671_Sustainable_competitive_advantage_in_private_higher_education_institutions_in_Indonesia) untuk jangka panjang.
3. Perlunya dukungan pemerintah dalam rangka mengupayakan model pendanaan alternatif untuk PTS. Perlu ada regulasi yang memberikan insentif kepada perusahaan yang menyumbang [PTS](http://lldikti12.ristekdikti.go.id/2014/01/24/bantuan-pemerintah-untuk-ptn-dan-pts-sesuai-dengan-amanat-uu.html), termasuk PTS-PTS binaan yayasan BUMN. Perusahaan yang menyumbang PTS selama ini tidak memperoleh pengurangan pajak.
4. Adanya sistem untuk mendukung kerja sama internasional untuk PTS baik dalam kolaborasi riset, pendanaan maupun peningkatan kapasitas pengelolaan pengetahuan. Kerja sama internasional PTS sudah dilakukan oleh beberapa universitas, antara lain [Telkom University](https://telkomuniversity.ac.id/id/saxion-university-perkuat-kerjasama-internasional-dengan-telkom-university/) dengan Australia dan Unikom dengan Korea. Maka kerja sama serupa pun perlu ditingkatkan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Aceng, Cicih, Elim (2012), **Strategi Dan Hasil Kompetisi Perguruan Tinggi**, Jurnal Pendidikan UPI 2012

Agus Rahayu. 2010, Analisis Sumber Daya Sekolah dan Program Penciptaan Nilai dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah, Jurnal eductionist Vol. IV No. 1 Januari 2010

Albari. 2011. **Kesesuaian Pilihan Konsep Bisnis, Operasionalisasi, Kegiatan dan Penleitian dalam Pemasaran,** Jurnal Siasat Bisnis Vol. 15 No. 2, J uli 2011 285-300

Albertus L. Setyabudhi dan Heru Setiawan. 2017, **Perumusan strategi Bagi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Untuk Meraih Keunggulan Bersaing Studi Kasus di Batam,** Jurnal Teknik Ibnu Sina (JT-IBSI) Oktober 2017/ Vol.2/ No.2ISSN: 2541-2647

Alma, Buchari. 2008, **Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan; Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima**. Bandung : Alfa Beta

Alma, Buchari. 2009, **Metode Dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian**. Bandung : Alfa Beta

Arikunto, Suharsimi.2016. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta

Altbach,G Philip. Salmi,J. 2012, **The Road To Academic Excellece; The Making of World-Class Research Universities***,* Jakarta: Salemba Humanika

Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta (APTISI), 2012, **Direktori Perguruan Tinggi Swasta Jawa Barat**

Arikunto,S. 2006, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik**. Jakarta: Rineka Cipta

Assauri Sofjan. 2013, **Strategic Management-Sustainable Competitive Advantagesi.** Jakarta: Raja Grafindo Persada

A. Usmara. 2017, **Manajemen Strategik – Implementasi dan Proses**. Yogjakarta; PT Amara Books

Bangun, Wilson. 2012, **Manajemen Sumber Daya Manusia,** Penerbit; Erlangga Jakarta

Best Roger, 2009, **Market Based Mangement-Strategies For Growing Customer Value And Profitability***, Pearson.New Jersey*

Biro Pusat Statistik, 2012, Jawa Barat Dalam Angka

Bouchardy,I. 2010, **Quality Strategies: What are French Universities Looking**? Journal *Management & Marketing (2010) Vol. 5, No. 1, pp. 39-56.*

Buchari Alma. 2016., Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa, Alfabeta, Bandung

Budiyono, Sri Laksmi. 2014. **Strategi dan Persaingan Perguruan Tinggi Swasta.** Jurnal Akuntansi dan Pajak Vol. 15 No. 01, Juli 2014

Cahyani, Rosita Nur (2011) **Analisis Dimensi Citra Pergruruan Tinggi Sebagai Prediktor Pengambilan Keputusan Studi di Surakarta** Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta

Campbell, Andrew dan Kathleen Sommers Luchs, 1997, **Core Competency-Based Strategy,** International Thom-son Business Press, London

Cardoso, S., Rosa, M.J., Stensaker, B. (2016). Why is quality in higher education notachieved? The view of academics. *Assessment & evaluation in higher education*, 41, Iss.6, 950 – 965. doi.org/10.1080/02602938.2015.1052775.

Cecep Hidayat, 2015. **Pengukuran Orientasi Pasar Pada Jenis Usaha Mikro Kecil dan Menengah,** BINUS BUSINESS REVIEW Vol. 6 No. 2 Agustus 2015: 250-257

Chandra T. *et al.* 2019, **The influence of service quality, university image on student satisfaction and student loyalty.** Benchmarking: An International Journal; 2019, Vol. 26 Issue 5, p1533-1549, 17p

Cravens, D.W & Piercy, N.F 2013, **Strategic Marketing,** *10*th Edition, International Edition, McGraw-Hill, Boston, New York

Dianti, et al. 2018, **Pengelolaan Biaya Operasional Laznas Surabaya**, Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Vol. 5 No. 8 Agustus 2018: 631-641

E. Sumachdar. 2011**, Pengaruh Kekuatan Pemasok Bahan Baku dan Kekuatan Bisnis Terhadap Strategi Produk dan Bauran Pemasarana Serta Dampaknya Terhadap Penjualan,** Ejournal UPI.Edu

Erni W. 2014. **Peran Strategi Operasi dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan,** Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 14, No. 1, April 2014: 77 –90

Ferdinand, Augusty, 2003, **Sustainable Competitive Advantage**: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Frincess, Z.Heflin .2011, **Persaingan dan Daya Saing**, Yogyakarta : Mida Pustaka

Gibson,J.L. Ivancevich,J.M and Donnelly,J.H 2012, **Organization Behavior, Structure, Process,** 10th edition, Bsoton-MacGrawa-Hill

Glueck, William F, Lawrence R.Jauch, 2008, **Business policy and Strategies Management,**McGraw Hill.

Godin, Seth. 2009, **Purple Cow; Transform Your Business By Being Ramarkable***.* USA Penguin Group

Griffin. 2011, **Management** 10th Edition, Texas A&M University

Gregov, Kovacevic, (2004), **Building Competitive Advantage The Rule of Small Business Schooll, The Entrepreneurship Business College**, VERN', fully accredited Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb, Croatia

Hall,R.H. 1987, **Organization, Sturcture, Processes, and outcomes**. 4th edition, Englewood Cliffs,NJ. Prentice-Hall

Hanafi M, Mamduh. 2003, **Manajemen***, Edisi (Kedua)Revisi,* Yogyakarta; Penerbit unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Hasibuan S.P, Malayu. 2004, **Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah**, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara

Hayati, Nur. 2013, **Daya Saing Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (Studi Tentang Kapabilitas Kepemimpinan Terhadap Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran dan Dampaknya Terhadap Kinerja dan Daya Saing Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten program Studi Manajemen yang Terakreditasi B).** Disertasi UPI

Hendi Herman. 2018**, Strategi Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Pelayanan pada PT Putra Usaha Mandiri Kota Batam, Jurnal** Akuntansi Barelang Vol. 3 No.1

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, 1999, **Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi**, Alih Bahasa oleh Armand Adiyanto, Erlangga, Jakarta

H.J.Gaya et all. 2013, ***Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya,*** African Journal of Business Management, Vol. 7(21), pp. 2049-2058.

Hotimah.Siti, 2011, **Perumusan Strategi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Untuk meraih Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Universitas Merdeka Malang),** Journal Spread, April 2012 Volume 2 Number 1

Hua. Loh Teck, 2011, **Sustainable Competitive Advantage For market leadership Amongst The Private Higer Education Institute in Malaysia, Journal Of Management,** July 2011 Volume 2 Number 1

Ihsan, Helli, 2015. **Validitas Isi Alat Ukur Penelitian: Konsep dan Panduan Penilaiannya,** Pedagogia; Jurnal Ilmu Pendidikan Vol. 13. Pp 173-177

Imam Faizin. 2017**, Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Meningkatkan Nilai Jual Madrasah,** Jurnal Madaniyah, Volume 7Nomor 2 Edisi Agustus 2017

Intan Ahmad. 2018, **Pendidikan Tinggi “4.0” Yang Mampu Meningkatkan Daya Saing Bangsa**. Direktur Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan, Kemenristek dikti

Iyamabo,Otubanjo,(2013), **A Three Component definition of strategic marketing,** International Journal of Marketing Studies; Vol. 5, No. 1; 2013, ISSN 1918-719X E-ISSN 1918-7203, Published by Canadian Center of Science and Education

Jain. Rajani, Sinha. Gautam, Sahney Sangeeta, 2011, **Conceptualizing service quality in higher education**, Asian Journal on Quality Vol. 12 No. 3, 2011 pp. 296-314

John R. Schermerhorn (2011), Introduction to Management, 13th Edition International Student Version, Wiley; 13th Edition

Jones R, Gareth and Mathew Mary. 2009, ***Organisasional Theory, Design and Change***, 5th Edition (Delhi; Dorling Kindersley)p.1

Joseph E. Aoun. 2017, ***Robot-Proof: Higer education in the age of artificial inteleigence.*** The MIT Press

Kamayuda. 2016. **Perencanaan Strategi Bersaing Sekolah Dalam meningkatkan Jumlah Peserta Didik Baru di Salah Satu Sekolah Swasta Salatiga,** Jurnal Manajemen Pendidikan, Volume: 3, No. 1,Hal 15-29

Kasmir .2016, **Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktek**, Penerbit; PT Raja Grapindo Persada, Jakarta.

Karthi Nisajar dan Winardi. 1997. **Manajemen Strategik.** Bandung : Mandar Maju

Kertajaya, Hermawan. 2004, **Rethinking Marketing**. Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA.

Kertajaya, Hermawan. 2006, **Marketing Klasik Indonesia**. Bandung: Mizan

Khan,H. Mattlay,H. 2009, **Implementing service excellence in higher education,** *Journal Marketing* Education þ Training Vol. 51 No. 8/9,pp. 769-780

Koontz, Harold and Weihrich. 2007*,* **Essentials of managemen: An International Perspectives***, 7th edition*; New Delhi: Tata McGraw-Hill)p.5

Kotler, Philip. Keller, Kelvin. 2007, **Manajemen Pemasaran**,*edisi 12*, : Indeks

Kotler, Philip. Keller, Kelvin. 2009, **Manajemen Pemasaran**, *edisi 13*, Jakarta: Erlangga

Kotler, Philip. Keller, Kelvin. 2012, **Marketing Management***14th Edition,* Pearson

Kuncoro, Mudrajad. 2006, **Strategi, Bagaimana Meraih Keunggulan Bersaing**, Jakarta: Erlangga

Kusdianto. 2008, **Citra Perguruan Tinggi Swasta Di Kopertis VI Jawa Tengah**, BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 12, Nomor 2, Desember 2008, hlm.150-160

Lovelock C. & Wirtz J. 2016. **Service Marketing.** Eighth Edition, World Scientific Publishing Co.Inc.

Lovelock*, C.,* dan Gummesson. (2011). **Pemasaran Jasa** (Seventh ed.). Erlangga

Lazar. Virginia, 2011, **Marketing Management – marketing orientation and Holistic schools Marketing**

MarkPlus & Co. 2002, **Hermawan Kartajaya On Market-ing**. Jakarta: Garamedia Pustaka Utama

Marmolejo, World Bank. 2017. ***Global trends in higher education: Why it matters in the North America region?.*** India. World Bank Group

McAuley, J. Duberley,J. And Johnson,P. 2007.**Organization Theory; Challenges and Perspectives***- Essex Pearson Education Limited, p.12*

Moleong, J.Lexy. 2010, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mohsin. Mohd & Kamal. Md. Aktar, (2012**), Managing Quality Higher Education in Bangladesh**: Lessons from the Singaporean and Malaysian Strategies and Reforms, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20; 2012, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education

Nanang Wahyudin. 2015, **Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Pada Sekolah Tinggi Dan Akademi Di Semarang,** Holistic Journal of Management Research Vol. 3, No. 2

Nasution, S. 1988. **Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif**. Bandung: Tarsito

Nasution, L. & Rapono, M. 2018. **Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Perguruan Tinggi Di Propinsi Sumatera Utara Melalui Analisis SWOT Studi Kasus UMN Al Washliyah Medan** *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen,* 5 (1) Nov 2018 ISSN 2443-3071

Nawawi.H, 2003, **Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan.** Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.

Newby Petter, 1999, **Culture and quality in higher education**, Higher Education Policy 12 (1999) 261±275 [www.elsevier.com/locate/highedpol](http://www.elsevier.com/locate/highedpol)

Ngai-Ling Sum & Bob Jessop. 2013, **Competitiveness, the Knowledge-Based Economy and Higher Education,** [Journal of the Knowledge Economy](https://link.springer.com/journal/13132) volume 4

Ng, P.T. (2015) **What is quality education? How can it be achieved? The perspectives of school middle leaders in Singapore**. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 27, Iss.4, 307 – 322. doi:10.1007/s11092 – 015 – 9223 – 8.

N.V DEVIANA. 2018, **Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Layanan dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Anggota Pembiayaan Murabahah di Baitul Maal Wa Tamwil Istiqomah Karangrejo Tulungagung, Skripsi**

Nicolescu. 2009, **Applying Marketing to Higher Education :** Scope and Limits, *Management & Marketing (2009) Vol. 4, No. 2, pp. 35-44*

O’Brien Sarah, 2017, **Study Warns the Digital Talent Gap Is Widening**—*Here's What You Can Do,* Business Likedin

Olga V. Et al. 2016. **Criteria and Indicators of University Education Quality : The Results of Expert Interview**, Journal: The New Educational Review, 2016, № 4, p. 61-71. Publisher: Wydawnictwo Adam Marszalek

Pak . Michael S, 2013, **Competition and Reform in Higher Education**, China-USA Business Review, ISSN 1537-1514, March 2013, Vol. 12, No. 3, 277-285

Pambayun.L.E, 2013, **Qualitatif Research Methodology in Comunication***-*Konsep, Panduan dan Aplikasi. Jakarta; Lentera Ilmu Cendikia

Paray,O. 2017, **Laporan Ketenagakerjaan Indonesia 2017**: Memanfaatkan Teknologi untuk Pertumbuhan dan Penciptaan Lapangan Kerja/Organisasi Perburuhan Internasional, Kantor Jakarta; ILO. ISBN 978-92-2-830888-4, xiv; 78 p

Porter, Michael E. 2008, **Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing) : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul**. (Terjemahan: Dr. Lyndon Saputra, Sigit Suryanto, S.Sos). Tangerang: KARISMA Publishing Group.

Rahayu, Agus. 2010, Analisis Sumber Daya Sekolah dan Program Penciptaan Nilai dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah, EDUCATIONIST Vol. IV No. 1

Rajani Jain, Gautam Sinha, Sangeeta Sahney. 2011, **Conceptualizing service quality in higher education**, [Asian Journal on Quality](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1598-2688), Vol. 12

Rangkuti, Freddy. 2008,**Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**: Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Rangkuti, Freddy. 2013,**Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**: Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Rangkuti, Freddy. 2018. Analisis SWOT: **Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI**. Cetakan Keduapuluh Empat. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Regina Lorinda. 2014, **Dukungan Sosial pada Penderita Kanker Nasofaring berdasarkan Gender** Universitas Pendidikan Indonesia repository.upi.edu

Richard P. Rumlet. 2016, **Good Strategy Bad Strategy,** Penerbit PT Gramedia, Jakarta.

Robbins P.Stephen, Coulter, M. 2010, **Management** *(terjemahan oleh Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera),* Penerbit Erlangga, Jakarta.

Robbins P.Stephen, Coulter, M. 2012, **Management** *(terjemahan oleh Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera),* Penerbit Erlangga, Jakarta.

Rolfe Heather, 2001, **University strategy in an age of uncertainty:** the effect of higher education funding on old and new universities, Discussion paper N0.191

Rolland. K.Leo, 2008, **Servicing service quality in higher education**: quest for excellence, Jurnal marketing VOL. 16 NO. 3 , pp. 152-161

Rorim Panday. 2014, **Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Untuk Penguatan Daya Saing Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asia Tenggara; Studi Kasus**, Proceedings SNEB 2014

Roy R. Rondonuwu. 2013, **Peningkatan Keunggulan Competitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Porter,** Mediator, Vol. 4 No 1

[Ruswidiono Wasisto.R, 2011, **Peningkatan Mutu** **dan**](http://www.tsm.ac.id/MB/MB.3.2.September.2011/%20R.%20Wasisto%20Ruswidiono%20Peningkatan%20Mutu%20dan) **Bench**marking **Perguruan Tinggi**. http//www.tsm.ac.id/MB/MB.3.2. September. 2011/ diunduh 22 Juni 2014, 20.00

Satori, Djam’an, Komariah, Aan. 2011, **Metodologi Penelitian Kualitatif.** Bandung : Alfa Beta

Setiawan (2015), **Strategi Pemasaran Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Studi Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçeçwara Malang,** Jurnal Akuntansi dan Bisnis Manajemen Vol 22 No.1

Simamura, Bilson. 2001, **Memenangkan Pasar Dengan Pemasaran Efektif Dan Profitabel***.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Seung-Hee et al, 2013, **Why Samsung Menginspirasi Dunia Menciptakan Masa Depan**, Yogyakarta:Bentang

Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2013, **Research Method for Business,**Penerbit: John wiley and Son, UK

Selby, Jones and Kagawa. 2009, **Sustainability, Promotion and Branding**: Messaging Challenges and Possibilities for Higher Education Institutions, ISSN 2071-1050, www.mdpi.com/journal/sustainability

Siregar 2017, **Harmonisasi Startegi Bersaing Kontraktor Nasional Skala Besar Dalam Menghadapi MEA,**  Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol. 14. No.2, September 2017: 131-141

Solihin, Ismail. 2012, **Pengantar Manajemen***,* Bandung; Erlangga

Sonedi. 2018, **Strategi Pengembagan Manajemen Parguruan Tinggi Swasta,** Anterior Jurnal, Volume 17 Issue 2

Soomro. Tariq Rahim, Ahmad Reyaz, 2012, **Quality in Higher Education: United Arab Emirates Perspective, Canadian Center of Science and Education Higher Education Studies, Higher Education Studies**; Vol. 2, No. 4; 2012, ISSN 1925-4741 E-ISSN 1925-475X Published by Canadian Center of Science and Education

Sugiyono, 2010,. **Metode Penelitian Kualitatif.** Bandung: Alfa Beta

Sugiyono, 2010, **Metode Penelitian Kualitatif** *dan R & D.* Bandung: Alfa Beta

Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2012)

Sugiyono (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta

Sunyoto, Danang dan Burhanudin (2011), **Perilaku Organisasi,** Penerbit PT Buku Seru Jakarta

Sulaiman (2015) **Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Untuk Menghadapi Era Globalisasi**. Jurnal Administrasi Pelayanan Publik, vol. 5, no. 2, 2015.

Sulistyawati Sri, 2007, **Strategi Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Persaingan Global**, Jurnal ilmu-ilmu sosial Univ Muhammadiyah Sumut, Pusat Penelitian dan Karya Ilmiah Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Vol 8 No.2 Hal 283-289

Soegoto Soeryanto Eddy, 2007, **Sumber keunggulan bersaing, Strategi Pemasaran Pengaruhnya terhadap Keunggulan Posisional dan Kinerja Pemasaran PTS** , Journal of Applied Sciences Research 5(8): 955-1001, 2009, INSInet Publication

Sum. Ngai-Ling, Jessop.Bob, 2013, **Competitiveness, the Knowledge-Based Economy and Higher Education**, J Knowl Econ (2013) 4:24–44, DOI 10.1007/s13132-012-0121-8

Susanto,A.B. TIM. 2004, **Value Marketing** Paradigma Baru Pemasaran, Bandung: Quantum

Sutic Inez, Jurcevic Marija, 2012, **Strategic Management Process and Enhancement of Quality in Higher Education**, Poslovna Izvrsnost Zabreb, God.VI (2012) BR.1

Štimac. Helena, Šimić. Mirna Leko,2012, **Competitiveness in Higher Education: a Need for Marketing Orientation and Service Quality, *Economics & Sociology***, Vol. 5, No 2, 2012, pp. 23-34.

Tjiptono Fandji, Chandra, dan Dadi. 2008, **Pemasaran Strategik.** Yogyakarta: Andi

Tariq Rahim Soomro & Reyaz Ahmad. 2012, **Quality in Higher Education: United Arab Emirates Perspective, Canadian Center of Science and Education Higher Education Studies**, Journal Vol 2

Tjiptono, Fandjy. Chandra, Gregorius. 2012, Pemasaran Strategik, Yogyakarta: Andi

Tjiptono, Fandjy. Chandra, Gregorius. 2016, **Pemasaran Strategik,** Yogyakarta: Andi

Turmono, 2012, **Strategi Pemasaran Perguruan Tinggi Swasta (**PTS) Studi Kasus STIE Dharma Bumiputera Program Sarjana

Umar, Husen. 2000,**Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen**. Jakarta: Gramedia

Unika Prihatsanti, 2018. ***Menggunakan Studi Kasus sebagai Metode Ilmiah dalam Psikologi***, BuletinPsikologi 2018, Vol.26, No. 2, 126–136

Usman, Husaini. (2008). **Manajemen: Teori, praktek, dan riset pendidikan. Edisi kedua. *Penerbit Bumi aksara.*** Jakarta

Virginia Lazar. 2011, **Marketing Management – marketing orientation and Holistic schools Marketing,** Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 5(1)

Wahyuni, Sari. 2012, **Qualitative Research Method**. Jakarta : Salemba Empat.

Wheelen, Hunger, 2012, **Strategic Management and Business Policy,** Pearson. Florida

Windayani. 2018, **Strategi Keunggulan Bersaing Dalam Mempertahankan Eksisitensi Perguruan Tinggi di Era Globalisasi,** Skripsi

W.Chan Kim,Renee Mauborgne, 2010, ***Blue Ocean Strategy***, Jakarta :Serambi Ilmu Semesta

W.Chan Kim,Renee Mauborgne, 2017, **Blue Ocean Strategy SHIFT**, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta

Wilar, O. W., Worang, F. G., & Soepeno, D. (2017). **Analisis Strategi Diferensiasi Produk, Kualitas Layanan, dan Citra Merek Terhadap Keungulan Bersaing Pada PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Manado**. *EMBA 2*, *5*(3).

Yin.K.R, 2005. **Studi Kasus Desain dan Metode***.* Jakarta: Raja Grafindo Persada

Yin.K.R, 2008. **Studi Kasus (Desain Dan Metode).** Jakarta: Rajawali Pers.

Zamroni. (2018)**, Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Melalui Penyusunan Manajemen Startegis Dengan Pendekatan Balanced Scorcard; Studi Kasus DI STAI SANGATTA Kutai Timur;** *Jurnal Penelitian* Volume 10, No. 1, 2018 e-issn 2615 – 4900; p-issn 2460 – 3902

Zeithaml, Valarie, Bitner, Mari Jo, 2000. ***Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm****, 2nd Edition,* Mc Graw Hill Companies Inc.

Zeithaml, Valarie, at all, 2012. ***Service Marketing*,** 6th Edition, Boston:Mcgraw-Hill.

**Peraturan, Kebijakan dan Buku Pedoman**

Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Nomor 09 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

Peraturan Menteri No. 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi

Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Rencana Strategis Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi 2015-2019.

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2018 Tentang Penggabungan dan Penyatuan Perguruan Tinggi Swasta.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2020 Tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2020 Tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, Dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi dilingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Surat Dirjen Dikti No. 1061/E/T/2012 tentang Pemberhentian Sementara (Moratorium) Pendirian dan Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi serta Pembukaan Progran Studi Baru.

Panduan Pelaksanan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SMPT) Dirjen Dikti

Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, 2016, Kementrian Riset,Teknologi dan Pendidikan Tinggi Diretorat Jendral Pembelajaran dan Kemahasiswaan

Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 4 Tahun 2017 Tentang Kebijakan Penyusunan Instrumen Akreditasi

HELTS (Higher Eduction Long Term Strategy 2011-2020), 2011, DIKTI, Jakarta, diunduh dari internet 05 Mei 2012.