

VOLUME 1, NOMOR 1, SEPTEMBER 2015

ISSN: 2502-0668 (PRINT)
ISSN: 2527-9521 (ONLINE)

ADABIYAH

Journal of Islamic Education



EPSITEMOLOGI PARTISAN PENDIDIKAN LIBERAL

PROFIL DAN HIERARKHI ULAMA

**PERBANDINGAN PENDIDIKAN ISLAM
DI INDONESIA DAN MALAYSIA**

ADABIYAH

Vo. 1

No. 1

Halaman
1 - 97

SIDOARJO
September 2015

ISSN. 2502-0668

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	7

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

Adabiyah: Jurnal Pendidikan Islam

Vol. 6 No. 2 (2025): September
DOI: 10.21070/adabiyah.v6i2.1742

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Dr. Eni Fariyatul Fahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Managing Editor

Imam Fauji, Ph.D, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Editors

Dr. Adi Bandono, Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut, Indonesia ([Scopus](#))

Prof. Dr. Isa Anshori, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia ([Scopus](#))

Wawan Herry Setyawan, Universitas Islam Kediri, Indonesia ([Scopus](#))

M. Bahak Udin By Arifin, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Dr. Nurdyansyah, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Dr. Istikomah, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

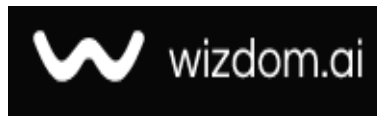
How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact ^(*)



Save this article to Mendeley



^(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Competitive Strategies of Private Islamic Higher Education in Sidoarjo: Strategi Kompetitif Pendidikan Tinggi Islam Swasta di Sidoarjo

Avivatul Abidah, anitapujiastutik@umsida.ac.id (*)

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Anita Puji Astutik, anitapujiastutik@umsida.ac.id

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background: The growing competition among higher education institutions requires Islamic universities to develop strong competitive strategies. **Specific Background:** Private Islamic Religious Higher Education Institutions (PTKIS) in Sidoarjo represent a significant portion of Islamic universities in Indonesia, yet their competitive edge remains underexplored. **Knowledge Gap:** Previous studies have not sufficiently addressed how PTKIS transform their strengths into marketable advantages in alignment with both Marx's commodification theory and Porter's strategic management framework. **Aims:** This study aims to analyze and reveal the competitive advantages of PTKIS through differentiation, cost leadership, and focus strategies. **Results:** Findings show PTKIS A emphasizes differentiation, while PTKIS B prioritizes cost-focused strategies. Both institutions commodify their advantages through curriculum innovation, industry-based programs, partnerships, human resource development, technology adoption, marketing, and superior student services. **Novelty:** The research highlights how PTKIS commodify competitive advantages into tangible educational products and services, offering a unique insight into the intersection of Islamic education and market-oriented strategies. **Implications:** The study provides a practical reference for higher education institutions and policymakers to strengthen strategic positioning, attract students, and ensure institutional sustainability.

Highlights:

- PTKIS apply distinct strategies: differentiation vs. cost leadership.
- Competitive advantages commodified into curriculum, partnerships, and services.
- Offers practical insights for sustaining Islamic higher education competitiveness.

Keywords: Competitive Advantages, Commodification, Islamic Universities, Strategic Management, Higher Education

Published date: 2025-09-11

Competitive Strategies of Private Islamic Higher Education in Sidoarjo: Strategi Kompetitif Pendidikan Tinggi Islam Swasta di Sidoarjo

Avivatul Abidah Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Anita Puji Astutik Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Pendahuluan

Persaingan antara institusi pendidikan yang semakin meningkat, menuntut pendidikan tinggi dapat menyusun dan membentuk keunggulan kompetitif agar menghasilkan produk berkualitas tinggi dan berdayasaing global¹. Dalam hal ini peran perguruan tinggi sangat penting karena menciptakan kaum terdidik dan intelektual yang dapat meningkatkan kehidupan bangsa². Tuntutan tersebut memunculkan inovasi-inovasi baru, agar dapat meningkatkan kualitas dari berbagai aspek dalam membentuk keunggulan kompetitif suatu lembaga. Data emis dirjen pendidikan islam dari total Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) sebanyak 847 lembaga, 93% diantaranya merupakan swasta, 788 lembaga. Data tersebut menjadi penegas bahwa Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) berpotensi meningkatkan daya saing di tingkat global, hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah sangat mendukung PTKIS agar terus berkembang dan maju³. Hal senada diungkap oleh data dikti bahwa perguruan tinggi swasta menyumbang 66,27% dari total seluruh perguruan tinggi di Indonesia⁴. Pemerintah menganggap pertumbuhan pesat ini seperti dua mata sisi uang yang saling berkaitan tantangan dan peluang besar yang harus dipecahkan oleh perguruan tinggi yang terkait. Lembaga yang adaptif dan memiliki keunggulan kompetitif superior yang dapat tetap bersaing dalam kompetisi⁵. Antar PTKIS dituntut mampu menciptakan keunggulan kompetitif sebuah perguruan tinggi untuk dapat menyisihkan lembaga lain berdasarkan kekuatan sumber daya yang ada, guna eksistensi dan keberlangsungan suatu lembaga. Keunggulan daya saing dalam beragam bidang yang dimiliki oleh perguruan tinggi merupakan modal untuk pertumbuhan dan kemajuan institusi tersebut. Meskipun berbagai tekanan eksternal dan internal untuk dapat bertahan.

Setiap perguruan tinggi memiliki kebebasan untuk terus mengevaluasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan pelanggan dibandingkan dengan apa yang dilakukan pesaingnya. Perguruan tinggi tidak hanya harus memperhatikan barang dan jasa; mereka juga harus mempertimbangkan pelayanan, proses pembelajaran, sumber daya manusia, dan lingkungan belajar yang baik. Perguruan tinggi juga harus berusaha untuk mempertahankan loyalitas, khususnya mahasiswa, dengan memberikan layanan yang baik kepada mereka, terutama mereka yang menghadapi kendala dalam pembelajaran di kampus, dengan memberikan informasi sedetail mungkin dan memberikan kemudahan untuk mengaksesnya, secara tidak langsung kualitas lembaga dapat dilihat dari pesatnya informasi yang mereka terima dan mempengaruhi cara pandangan orang dalam membandingkan antar lembaga pendidikan tinggi. Keberhasilan atau kegagalan sebuah lembaga pendidikan bergantung pada keunggulan kompetitifnya untuk mencapai hasil yang optimal dalam keunggulan kompetitifnya⁶. Jika mereka ingin bertahan dan berkembang, setiap lembaga harus memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lembaga mereka. Konsep ini juga berlaku untuk perguruan tinggi, terutama perguruan tinggi keagamaan islam swasta (PTKIS). Pengelola PTKIS harus selalu mengevaluasi posisi mereka di pasar dan mengambil tindakan khusus yang diperlukan untuk meningkatkan posisi mereka agar lebih kompetitif. PTKIS yang dapat meningkatkan keunggulannya tidak akan ditinggalkan oleh *customers*, dan minat calon pendaftar akan tetap tinggi.

Michael E. Porter menyatakan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif, manajemen strategi merupakan elemen yang krusial bagi suatu lembaga. Porter meringkas tiga strategi yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif, yaitu: strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, strategi fokus⁷. Problematika kemelimpahan PTKIS tidak selalu menghasilkan peningkatan mutu lembaga tersebut, sehingga stigma masyarakat akan lebih memilih perguruan tinggi swasta yang memiliki keunggulan kompetitif baik secara akreditasi maupun perguruan tinggi yang memiliki kualitas lulusan yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak memiliki keunggulan kompetitif. Secara keseluruhan, Porter⁸ menyatakan, menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi atau industri yang menghasilkan produk atau layanan, daya saing suatu perusahaan akan ditentukan oleh lima faktor persaingan, yaitu: (1) Ancaman dari potensi pesaing baru; (2) Ancaman dari produk pengganti; (3) Kekuatan negosiasi pembeli; (4) Kekuatan negosiasi pemasok; dan (5) Intensitas persaingan di antara pesaing yang ada. Menurut Nurcahyati⁹ keunggulan kompetitif yang berorientasi pada lingkungan akan lebih *serve* dalam eksistensi produk dan jasanya daripada hanya berfokus pada kualitas proses produksi jasa atau produknya. Disamping itu perlunya peningkatan dan pengelolaan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) dalam lembaga pendidikan¹⁰. Selain itu pentingnya strategi *cost leadership* dalam keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan dalam peningkatan pangsa pasar. Penelitian lain yang membahas keunggulan kompetitif, khususnya pendidikan tinggi adalah pentingnya perumusan strategi intensif sebuah perguruan tinggi untuk meraih keunggulan bersaing¹¹. Penelitian lebih lanjut sebagai penguat menyatakan bahwa budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja suatu lembaga, Eksistensi organisasi sering kali dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang diterapkan di dalamnya¹².

Strategi unggul yang pertama yaitu *cost leadership* (biaya rendah) yaitu dengan memberikan biaya yang lebih rendah dalam produk atau jasa dibandingkan umumnya. Mencapai posisi strategi berbiaya rendah biasanya

membutuhkan pangsa pasar yang tinggi sehingga skala ekonomi dapat terwujud. Penekanan ditempatkan pada pengurangan biaya di setiap aspek yang memungkinkan. Jika perusahaan telah mencapai posisi keunggulan biaya maka keuntungan yang diperoleh perusahaan harus diinvestasikan ke teknologi yang memungkinkan untuk lebih mengurangi biaya sehingga keunggulan biayanya dapat dipertahankan. Kedua, strategi *Differentiation* (pembedaan produk) yaitu

strategi yang dilakukan dengan cara melakukan inovasi dan kreatifitas pada produk dan jasa dengan tampil berbeda dibandingkan dengan produk maupun jasa sejenisnya. Untuk menciptakan keunikan produk itu sendiri perlu adanya riset pasar atau bahan yang berkualitas yang memang cukup mahal. Ketiga, Strategi *Market Niche* (Fokus atau spesialisasi) yaitu strategi yang ditujukan untuk segmen pasar yang lebih terspesialisasi terutama pembeli. Pada strategi fokus perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan melayani kebutuhan segmen pasar yang dipilihnya dengan lebih baik, baik itu persyaratan biaya yang lebih rendah atau dengan kualitas yang berbeda. Kemampuan perusahaan untuk lebih memuaskan kebutuhan pelanggan yang dipilih dengan membelankan harga yang lebih tinggi untuk produk atau layanan uniknya. Strategi fokus memperhatikan pelayanan yang baik dengan segmen pasar yang lebih kecil, strategi fokus lebih berhasil ketika universitas memperhatikan kebutuhan user pada segmen yang ditentukan berupa target dalam pemasaran. Strategi fokus melibatkan organisasi untuk berkonsentrasi pada satu segmen pasar atau kebutuhan para pelanggannya. *Karl Marx* merupakan salah satu tokoh utama yang berbicara tentang komodifikasi dalam konteks kapitalisme. Menurutnya, dalam sistem kapitalis, segala sesuatu cenderung diubah menjadi komoditas yang dapat dijual. Dalam konteks pendidikan tinggi, pandangan *Marx* dapat digunakan untuk memahami bagaimana universitas dan keunggulannya diubah menjadi sesuatu yang bisa dipasarkan. PTKIS dapat mencapai keberhasilan perlu adanya suatu komodifikasi, Komodifikasi menggambarkan proses dimana sesuatu yang tidak memiliki nilai ekonomis diberi nilai dan karenanya bagaimana nilai pasar dapat menggantikan nilai-nilai sosial lainnya. Kampus sebagai komoditas tidak hanya penting untuk berguna, tetapi juga berdaya jual [13]. Dalam artian komodifikasi, sesuatu hanya akan menjadi sebuah komoditas, setiap hal dapat menjadi produk yang siap dijual.

Beberapa komodifikasi keunggulan kompetitif PTKIS antara lain, 1) Inovasi Kurikulum 2) Program Studi Berbasis Industri 3) Kemitraan dengan Industri 4) Pengembangan Sumber Daya Manusia 5) Penggunaan Teknologi 6) Pemasaran yang Efektif 7) Pelayanan Mahasiswa yang Unggul. Adanya beberapa Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) di wilayah sidoarjo, diharapkan mampu menunjukkan eksistensinya melalui keunggulan kompetitif yang dimiliki. Berdasarkan data statistik jumlah PTKIS di wilayah sidoarjo ada 9 PTKIS, data tersebut belum termasuk politeknik, Sekolah Tinggi, Stikes dan Universitas kemitraan negeri yang berdiri di wilayah sidoarjo yang menawarkan jurusan-jurusan dan program studi yang menarik bagi calon mahasiswa. Berhasilnya keunggulan kompetitif suatu lembaga salah satunya adalah meningkatnya jumlah mahasiswa baru yang diperoleh, kenaikan yang signifikan sebagai tanda keberhasilan dalam memenangkan pangsa pasar atau mendapatkan kepercayaan masyarakat. Objek peneliti pada 2 kampus unggulan di wilayah sidoarjo, pada dasarnya kedua kampus tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Namun terkait keunggulan kompetitif masing-masing PTKIS yang berbeda afiliasi perlu di teliti lebih mendalam keunggulan kompetitifnya.

Hal ini yang melatarbelakangi penulis tertarik untuk mengurai lebih dalam keunggulan kompetitif dan strategi apa saja terkait membangun keunggulan kompetitif 2 PTKIS tersebut dalam bersaing dengan perguruan tinggi lainnya, serta menganalisa kekuatan bersaing antar PTKIS dalam menciptakan kepercayaan kepada masyarakat sehingga mampu untuk mengembangkan keunggulan kompetitif utamanya meningkatkan perolehan mahasiswa baru.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif¹³. Dalam penelitian ini, peneliti akan mendeskripsikan peran dan pemikiran manajemen puncak dalam hal ini Wakil rektor, Direktur Kemahasiswaan atau pimpinan pelaksana teknis penerimaan mahasiswa baru sebagai petinggi yang mengetahui permasalahan dan solusi dari strategi yang telah diimplementasikan pada PTKIS tersebut. Setelah itu peneliti akan mengumpulkan data maupun informasi yang berkaitan dengan komodifikasi keunggulan bersaing 2 PTKIS ternama di Sidoarjo untuk kemudian penulis mendeskripsikannya dalam bentuk penjelasan secara naratif. Sumber data yang dikumpulkan oleh peneliti dari informan 2 PTKIS tersebut, melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Terkait beberapa hal yakni Keunggulan kompetitif & aspek-aspek didalamnya.

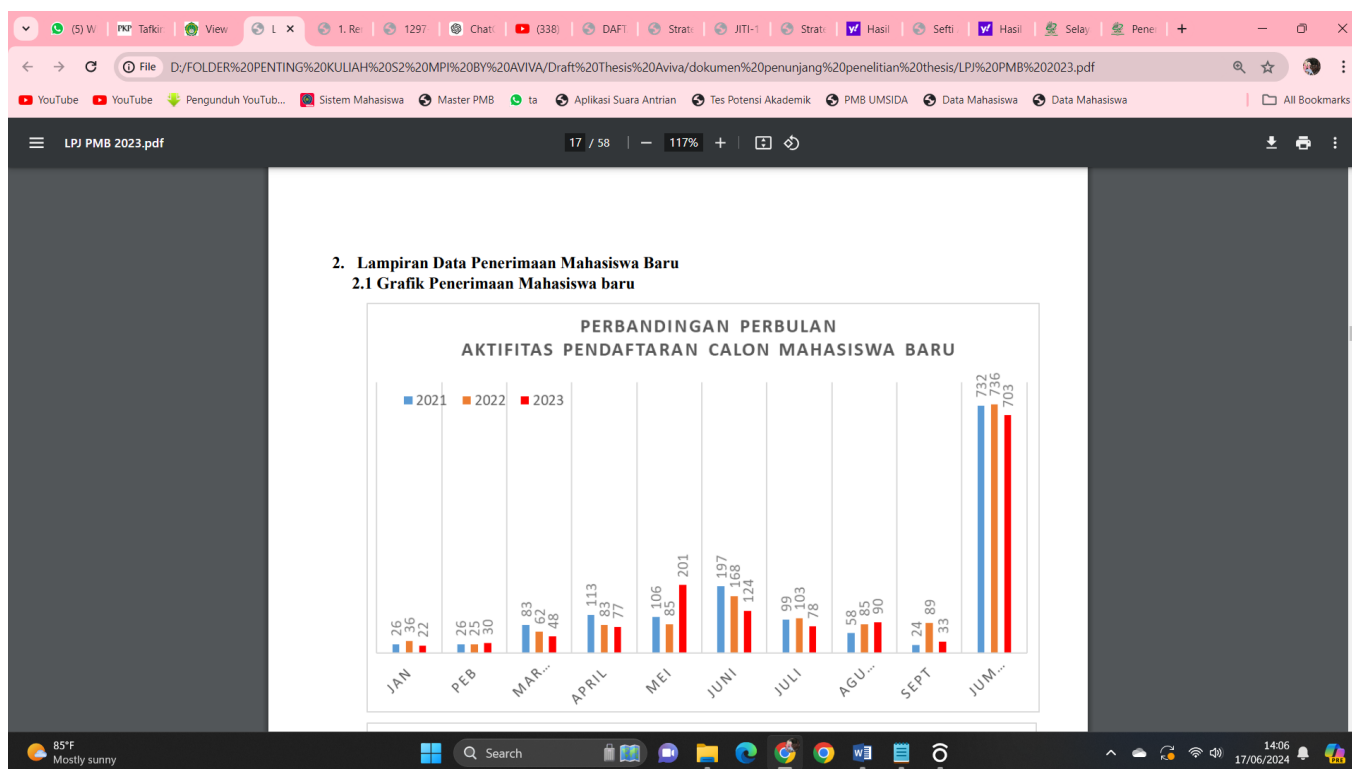
Kemudian data yang diperoleh dianalisis menurut Miles Huberman, sehingga data mencapai tingkat keseimbangan yang diinginkan¹⁴. Berikut aktivitas dalam analisis data: Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dari berbagai hasil wawancara pada sumber penelitian. *Data display* (Penyajian data) Penyajian data dapat pula diartikan sebagai suatu proses pembuatan laporan mengenai hasil dari data dan informasi yang telah ditemukan oleh peneliti. Pada penelitian ini, peneliti mencoba menyajikan data yang berkaitan dengan hasil wawancara peneliti dengan sumber penelitian atas apa yang dianggap menjadi permasalahan pada penelitian. Menarik Kesimpulan, Dalam penelitian ini, peneliti menarik kesimpulan pada data yang telah didapat dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari 2 kepala UPT PMB masing-masing PTKIS.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti, kampus yang notabene berbasis agama dengan dalam melakukan branding kampus masih mengandalkan brandingnya baik kegiatan promosi *direct marketing* maupun *digital marketing*, logo hijau yang seringkali dipakai dalam setiap desain dan bahkan almamater kampus tersebut, memperlihatkan bahwa eksistensi kampus tersebut sebagai kampus berafiliasi NU dan Muhammadiyah tersebut tidak hanya berfokus pada akademis, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dan kebangsaan dalam kurikulum dan kehidupan kampus mereka.

Menurut kepala pimpinan UPT. Penerimaan Mahasiswa Baru keunggulan kompetitif yang dimiliki antara lain memiliki gedung perkuliahan yang representative, biaya pendidikan yang terjangkau, tersedia kelas perkuliahan malam untuk mahasiswa yang bekerja, tersedianya beberapa beasiswa, menurutnya keunggulan tersebut sudah cukup bagus namun jika di bandingkan dengan kampus yang berafiliasi Muhammadiyah. Kendala yang dimiliki Kampus B selain terbatasnya jumlah sumber daya manusia, juga terbatasnya inovasi dan kreatifitas. Kegiatan promosi yang masih belum massive dilakukan baik promosi *offline* maupun *online* salah satu faktor nya adalah kendala pada pembiayaan. Serapan mahasiswa baru yang tidak banyak jumlah mahasiswanya memengaruhi anggaran promosi setiap tahunnya, berikut merupakan serapan mahasiswa baru menurut data laporan pada kampus penelitian:



Grafik diatas merupakan grafik perolehan jumlah mahasiswa baru masing-masing PTKIS dalam 3 tahun terakhir, hasilnya signifikan sangat berbeda. Berdasarkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing kampus memiliki *unique value* Setiap PTKIS memiliki keunggulan unik yang membedakannya dari institusi lain. Hasil pengamatan peneliti baik pengamatan internal maupun eksternal diperoleh bahwa analisa SWOT yaitu Strengths (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunity (Peluang), Threats (Ancaman) sangat berpengaruh besar hal tersebut tercantum dalam Rencana strategis pada masing-masing kampus[16].

Hasil wawancara, peneliti mengungkapkan bahwa PTKIS A memiliki Strategi differensiasi dan kekuatan dari segi pembelajaran, riset dan teknologi serta memiliki berbagai kemajuan dalam bidang penelitian dan dari segipemasaran secara kreatif mempromosikan ke tempat-tempat ujian masuk perguruan tinggi dan melakukan pekerjaan sesuai kapasitas yang dimiliki. Jadi, poinnya adalah selling poin yang PTKIS A fokus pada strategi differensiasi Jadi keunggulan bersaingnya itu satu sisi yang dimiliki yaitu beasiswa kader, guru, dan bagi mahasiswa yang berprestasi. Kemudian terkait modifikasi yang dilakukan oleh PTKIS A mencakup berbagai aspek, mulai dari Inovasi Kurikulum hingga pelayanan mahasiswa yang unggul. Hasil penelitian lainnya pada PTKIS A mengungkapkan bahwa dari total penerimaan mahasiswa baru di tahun 2022 mayoritas 93% diisi oleh non kader, hal ini menjadi unik karena hasil survei menunjukkan bahwa pendaftar lebih tertarik Pelayanan mahasiswa yang unggul hingga sarana dan prasarana yang memadai, "PTKIS A ini memiliki khas gedungnya yang tinggi-tinggi, inilah kekuatan kami", ujar kepala UPT PMB kampus A. Keunggulan kompetitif pada PTKIS A sebagaimana penjelasan berikut:

1. Sedikit berbeda biaya namun kualitas yang lebih diunggulkan
2. Memunculkan inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran dan teknologi
3. Akreditasi program studi yang unggul
4. Pelayanan mahasiswa yang excellent.

Strategi differensiasi yang dilakukan oleh PTKIS A antara lain:

Hasil penelitian PTKIS A yang telah melakukan inovasi kurikulum adalah kampus UMSIDA, kampus UMSIDA telah melakukan pengembangan kurikulum OBE (*Out come Best Educations*) sejak 2023 penyusunan dan kegiatan lokakarya OBE

dilakukan guna mendukung transformasi pendidikan tinggi menuju rekognisi internasional, kampus UMSIDA juga salah satu kampus merdeka belajar yang mana menghimpun mahasiswa/i dari penjuru negeri yang ingin mengembangkan softskill di dunia pendidikan.

Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung proses pembelajaran dan administrasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas PTKIS. Penggunaan platform e-learning, aplikasi mobile, atau sistem manajemen pembelajaran adalah contoh dari ini.

Melalui kajian pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada PTKIS-X biaya promosi untuk penerimaan mahasiswa baru pada periode tahun 2020-2022 dalam kurun waktu 3 tahun terakhir biaya promosi mengalami fluktuasi yang relative meningkat dengan rata-rata sebesar 23%, prosentase kenaikan tersebut relative tinggi apakah sebanding dengan peningkatan mahasiswa baru pada PTKIS-X. Tabel 1.1 menunjukkan grafik perkembangan biaya promosi penerimaan mahasiswa baru di PTKIS-X di Sidoarjo. Hal tersebut sebanding dengan perolehan jumlah mahasiswa baru sebanyak 2.475.

1. **Inovasi Kurikulum:**
2. **Penggunaan Teknologi**
3. **Pemasaran yang Efektif**
4. **Pelayanan yang unggul**

Hasil analisa penelitian sebanyak 61% mahasiswa baru memilih alasan kuliah PTKIS A karena pelayanan nya yang ramah dan cepat. Komodifikasi pelayanan mahasiswa yang unggul membantu institusi pendidikan tinggi untuk menarik dan mempertahankan mahasiswa dengan menyediakan layanan yang meningkatkan pengalaman kampus mereka. Dengan memasarkan layanan-layanan ini secara efektif, kampus dapat menunjukkan komitmen mereka terhadap kesejahteraan dan keberhasilan mahasiswa, serta memperkuat daya tarik dan citra institusi di mata calon mahasiswa dan pemangku kepentingan lainnya

Hasil wawancara, peneliti mengungkapkan bahwa PTKIS B memiliki kekuatan dari biaya dan beasiswa. selling poin yang dimiliki PTKIS B focus pada strategi biaya Jadi keunggulan bersaingnya itu satu sisi yang dimiliki seperti terjangkau biaya pendidikan, terdapat beasiswa kader serta beasiswa bagi disabilitas. Hasil penelitian lainnya pada PTKIS B mengungkapkan bahwa dari total penerimaan mahasiswa baru di tahun 2022 mayoritas 100% diisi oleh kader-kader dari PTKIS B, hal ini menjadi unik karena hasil survei menunjukkan bahwa pendaftar lebih tertarik pada biaya yang terjangkau, PTKIS B ini memiliki khas biayanya yang terjangkau, inilah kekuatan kami”, ujar kepala UPT PMB kampus B. Keunggulan kompetitif pada PTKIS B sebagaimana penjelasan berikut :

1. Biaya pendidikan terjangkau
2. Tersedia beasiswa dengan syarat tertentu.

Strategi Biaya yang dilakukan oleh PTKIS B antara lain:

Penekanan biaya pendidikan yang terjangkau serta menawarkan program studi yang berfokus pada kebutuhan industri atau pasar tertentu dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi PTKIS B. Tersedianya, program studi yang berorientasi pada teknologi informasi, keuangan syariah, atau manajemen bisnis berbasis Islam. Adanya kegiatan magang dan praktik kerja, Pelatihan dan Sertifikasi BNSP, proyek kerjasama industri merupakan komodifikasi dalam Program Studi Berbasis Industri merujuk pada proses di mana program studi dirancang dan dipasarkan dengan fokus utama pada kebutuhan dan permintaan industri. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan daya tarik program studi di mata calon mahasiswa dan memastikan lulusan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Prodi-prodi yang mendukung kebutuhan industri jangka panjang antara lain : Desain Komunikasi Visual- Bisnis Digital- Teknik Kimia, Teknik Industri, Perbankan Syariah dan pengembangan Ilmu pengetahuan lainnya, 2 kampus ternama ini saling mendukung perkembangan teknologi. Kedua PTKIS membentuk kemitraan dengan perusahaan atau organisasi terkait untuk menyediakan kesempatan magang, penelitian, atau pelatihan yang relevan dengan dunia kerja. Ini dapat meningkatkan daya saing lulusan PTKIS di pasar kerja. Jaringan kerjasama antar lembaga industri di masing-masing PTKIS semakin massive, dengan adanya Lembaga Kerjasama yang menaungi kemitraan dengan pihak industri dapat memunculkan trust kepada mahasiswa dan masyarakat umumnya terkait eksistensi 2 kampus ini.

1. **Program Studi Berbasis Industri:**
2. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Investasi dalam pengembangan staf pengajar dan peneliti yang berkualitas dapat meningkatkan reputasi dan kredibilitas PTKIS. Pengembangan sumber daya manusia juga dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan penelitian di PTKIS. Berbagai kegiatan pelatihan dan pembengan dosen dan staff di 2 kampus tersebut untuk menunjang pebaikan mutu dan kualitas pelayanan dan pendidikan terus menjadi hal yang utama, dibuktikan dengan adanya kegiatan pelatihan dosen dan karyawan, adanya *benchmarking* ke kampus-kampus unggul.

Pembahasan

Berdasarkan Strategi differensiasi yang dilakukan oleh PTKIS A peneliti mengungkapkan bahwa Lima kekuatan Porter (*Porter Five Force*) telah dilakukan oleh PTKIS A antara lain: (1) *Rivalry Among Existing Firms* (Persaingan Antar perusahaan dalam satu industri) merupakan strategi dengan menganalisa kekuatan para pesaing yang ada pada perguruan tinggi swasta berupa mengukur kualitas produk ataupun layanan dari para pesaingnya, (2) *Threats of Potential New Entrants* (Ancaman

Masuknya Pesaing Potensial) merupakan salah satu tantangan perguruan tinggi untuk mempertahankan produk dari perguruan tinggi baru yang memiliki produk yang lebih baik ataupun biaya pendidikan yang lebih rendah, (3) *Threats of Substitute Products* (Ancaman dari produk substitusi) merupakan salah satu ancaman ketika terdapat perguruan tinggi dapat menciptakan produk atau jasa yang dapat digunakan sebagai substitusi yang dekat sehingga pelanggan memiliki alternatif produk lain, (4) *Bargaining Power of Supplier* (Daya Tawar Pemasok) merupakan peluang bagi perguruan tinggi untuk memasok barang atau jasa yang merupakan kebutuhan utama serta keinginan para pelanggan karena sangat mempengaruhi keunggulan bersaing perguruan tinggi tersebut, (5) *Bargaining Power of Buyer* (Daya Tawar Pembeli) merupakan analisis untuk mengetahui seberapa besar basis pelanggan yang loyal pada perguruan tinggi tersebut ketika menggunakan jasa pendidikan. Kelima hal tersebut sebagai analisis keunggulan kompetitif suatu lembaga dengan menentukan kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman dalam suatu perusahaan guna meningkatkan tingkat persaingan dan profitabilitas perusahaan tersebut dengan mengadaptasi pada perubahan kebutuhan dan kondisi yang ada pada saat ini maupun keadaan di masa yang akan datang. Jika sebuah perguruan tinggi mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya dan telah memahami kekuatan dan potensinya maka secara tujuan dan profitabilitas akan tercapai. Perguruan tinggi yang telah memahami kekuatan-kekuatan ini, untuk kemudian dapat menentukan dan menerapkan strategi secara konsisten hingga terbentuk kerangka kerja yang baik dengan pencapaian nilai serta evaluasi posisi keunggulan bersaing.

Kemudian penulis juga mengidentifikasi dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat serta solusi/upaya yang dapat dilakukan manajemen strategi dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada PTKIS A. Adapun dalam penelitian ini ada beberapa faktor pendukung yang dapat menjadikan PTKIS A unggul bersaing. Faktor yang sangat berperan yaitu: a) Pada komitmen pengajaran b) Sedikit berbeda biaya namun kualitas yang lebih diunggulkan c) Memunculkan inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran dan teknologi d) Akreditasi program studi yang unggul e) serta, Pelayanan mahasiswa yang excellent. Dan Faktor penghambat antara lain: Adanya peraturan baru terkait PTNBH dan pelabaran kelas di masing-masing PTN.

Temuan lain penulis bahwa terdapat perbedaan suatu komodifikasi yang diterapkan dalam PTKIS A dan B dalam membangun keunggulan dan value, yang mencerminkan karakteristik unik dan keunggulan spesifik dari setiap institusi. Dalam pengamatan lingkungan menurut Wheelen & Hunger [17] terdiri dari lingkungan internal maupun eksternal yang mempengaruhi organisasi. Pengamatan lingkungan internal yaitu melihat kekuatan ataupun kelemahan pada lingkungan organisasi, sedangkan pengamatan lingkungan eksternal yaitu melihat peluang dan ancaman. PTKIS mampu membangun kekuatan, mengatasi kelemahan, mengambil keuntungan dari peluang yang ada, melindungi perusahaan dari ancaman [18].

PTKIS A menonjol dengan inovasi kurikulum yang berbasis pada kebutuhan industri terkini, menawarkan program-program studi yang sangat relevan dengan tren pasar kerja. Dalam Komodifikasi Inovasi Kurikulum, salah satu pendekatan yang digunakan untuk mawadahi pendidikan abad 21 adalah *Outcome-Based Education* (OBE). OBE adalah pendekatan yang menekankan pada keberlanjutan proses pembelajaran secara inovatif, interaktif, dan efektif. OBE berpengaruh pada keseluruhan proses pendidikan dari rancangan kurikulum; perumusan tujuan dan capaian pembelajaran; strategi pendidikan; rancangan metode pembelajaran; prosedur penilaian; dan lingkungan/ekosistem pendidikan. OBE dirancang untuk mengkonver tujuan berdasarkan apa yang terjadi di dalam hasil proses pembelajaran. Tujuan secara kuat adalah berorientasi pada masa depan dan menanyakan kepada dosen bagaimana membayangkan kondisi riil di masa depan dan membuat mahasiswa kita untuk berubah di akhir masa kuliah. Identifikasi terhadap outcomes ini memungkinkan kita akan menentukan spesifikasi dari *outcomes*.

Berdasarkan Strategi biaya yang dilakukan oleh PTKIS B peneliti mengungkapkan bahwa Lima kekuatan Porter (*Porter Five Force*) belum dilakukan secara maksimal oleh PTKIS B. Salah satu faktor penghambat dari PTKIS B pada keterbatasan SDM, namun hal tersebut memunculkan suatu keunggulan kompetitif antara lain a) Biaya pendidikan terjangkau b) Tersedia beasiswa dengan syarat tertentu. Namun PTKIS B memiliki komodifikasi lainnya mungkin lebih unggul dalam kemitraan strategis dengan berbagai perusahaan dan organisasi, menyediakan peluang magang dan penempatan kerja yang eksklusif bagi mahasiswa mereka. Menurut Djoko Santoso [19] universitas adalah lembaga riset, dengan demikian dalam siklus industri (membuat produk sesuai kebutuhan pasar), universitas dapat memerankan dirinya sebagai komponen yang melakukan riset dan pengembangan (produk tersebut). Kampus Merdeka ini merupakan bagian dari rangkaian kebijakan Kemendikbud dengan tema payung besar Merdeka Belajar dengan Kebijakan Merdeka Belajar [20] Sementara itu, Menristek Prof. Dr. Bambang Brodjonegoro menyampaikan bahwa Kerjasama inovasi perguruan tinggi dan industri sudah menjadi keharusan saat ini [21]. Pemanfaatan teknologi informasi di perguruan tinggi juga harus didukung oleh divisi pusat teknologi informasi dan komunikasi /pustik yang merupakan faktor penting dalam implementasi teknologi informasi [22]. Strategi unggul yang PTKIS B pada *cost leadership* (biaya rendah) yaitu dengan memberikan biaya yang lebih rendah dalam produk atau jasa dibandingkan umumnya. Mencapai posisi strategi berbiaya rendah biasanya membutuhkan pangsa pasar yang tinggi sehingga skala ekonomi dapat terwujud. Penekanan ditempatkan pada pengurangan biaya di setiap aspek yang memungkinkan. Jika perusahaan telah mencapai posisi keunggulan biaya maka keuntungan yang diperoleh perusahaan harus diinvestasikan ke teknologi yang memungkinkan.

Selain itu strategi pemasaran yang efektif dan pelayanan mahasiswa yang unggul juga menjadi faktor pembeda yang signifikan, di mana institusi-institusi tertentu mampu menciptakan pengalaman yang sangat memuaskan bagi mahasiswa dan orang tua mereka, mulai dari pendaftaran hingga lulus. Strategi pemasaran yang efektif merupakan elemen krusial dalam komodifikasi keunggulan kompetitif Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS). Komodifikasi dalam konteks ini mengacu pada proses di mana PTKIS mengubah aspek-aspek keunggulannya menjadi produk atau layanan yang dapat dipasarkan dan dijual kepada calon mahasiswa dan pemangku kepentingan lainnya. Berikut adalah beberapa cara PTKIS mengimplementasikan strategi pemasaran yang efektif sebagai bagian dari upaya komodifikasi keunggulan kompetitif mereka:

Setiap PTKIS memiliki keunggulan unik yang membedakannya dari institusi lain. Dalam strategi pemasaran yang efektif,

PTKIS harus mengidentifikasi dan menonjolkan nilai-nilai unik ini, yang bisa berupa program studi yang khas, kurikulum yang inovatif, atau fasilitas yang canggih [23]. Misalnya, PTKIS yang memiliki kemitraan erat dengan industri tertentu dapat memasarkan program magang eksklusif yang hanya tersedia di kampus mereka.

Di era digital, kehadiran online sangat penting. PTKIS yang efektif dalam strategi pemasaran mereka menggunakan berbagai platform digital seperti situs web, media sosial, dan kampanye email untuk menjangkau calon mahasiswa. Penggunaan media sosial tidak hanya untuk promosi tetapi juga untuk berinteraksi langsung dengan calon mahasiswa, menjawab pertanyaan mereka, dan membangun komunitas yang terlibat[24].

1. Penentuan Nilai Unik (Unique Selling Proposition)
2. Pemanfaatan Media Digital dan Sosial
3. Kampanye Konten yang Menarik

Konten yang menarik dan informatif sangat penting dalam strategi pemasaran. PTKIS dapat memproduksi berbagai jenis konten seperti artikel blog, video testimoni, webinar, dan virtual tour kampus. Konten ini tidak hanya berfungsi untuk menarik perhatian calon mahasiswa tetapi juga untuk memberikan gambaran yang jelas tentang kehidupan kampus, kualitas pendidikan, dan prospek karir setelah lulus[25].

Dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa Masing-masing PTKIS memiliki perbedaan strategi uniq selling, PTKIS A menerapkan strategi differensiasi sedangkan PTKIS B lebih menekankan pada strategi biaya, Masing-masing PTKIS memiliki komodifikasi yang berbeda-beda dalam melakukan kegiatan branding kampusnya. PTKIS A unggul dalam Inovasi Kurikulum, Penggunaan Teknologi, Pemasaran yang Efektif, Pelayanan yang unggul. Sedangkan pada PTKIS B menerapkan strategi biaya, hal ini didukung oleh komodifikasi PTKIS B dalam hal Program Studi Berbasis Industri dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Kemudian adanya pengaruh osmosis *communications* proses di mana informasi, nilai-nilai, dan pengetahuan yang mendukung keunggulan kompetitif suatu perguruan tinggi menyebar secara alami dan bertahap di antara anggota komunitas kampus melalui interaksi informal sehari-hari. Ini mencakup bagaimana staf pengajar, mahasiswa, dan karyawan saling berbagi informasi dan praktik terbaik, yang pada akhirnya memperkuat posisi kompetitif institusi tersebut.

Strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) di wilayah Sidoarjo perlu difokuskan pada beberapa aspek penting. Pertama, PTKIS harus meningkatkan mutu pendidikan dengan mengembangkan kurikulum yang inovatif dan relevan, serta meningkatkan kompetensi dosen dan staf akademik. Kedua, PTKIS harus menjalin kerjasama dengan industri dan lembaga lainnya untuk memperluas jaringan dan peluang bagi mahasiswa. Ketiga, PTKIS harus memperkuat identitas keislaman yang khas untuk menarik minat calon mahasiswa yang tertarik pada pendidikan berbasis agama Islam. Terakhir, strategi pemasaran yang efektif dan penggunaan teknologi informasi yang optimal akan membantu PTKIS menjangkau lebih banyak calon mahasiswa dan meningkatkan citra institusi. Dengan mengimplementasikan strategi-strategi ini, PTKIS di Sidoarjo dapat bersaing secara efektif di pasar pendidikan tinggi dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan SDM yang berkualitas dan berintegritas.

Simpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) di wilayah Sidoarjo memiliki strategi keunggulan kompetitif yang beragam sesuai dengan karakteristik masing-masing institusi. PTKIS A lebih menekankan strategi diferensiasi melalui inovasi kurikulum, pemanfaatan teknologi, pelayanan mahasiswa yang unggul, serta strategi pemasaran kreatif. Sementara itu, PTKIS B berfokus pada strategi biaya dengan menawarkan pendidikan terjangkau, beasiswa, serta program studi berbasis industri yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Temuan penelitian ini juga memperlihatkan adanya proses komodifikasi, yaitu transformasi keunggulan-keunggulan PTKIS menjadi produk dan layanan yang dapat dipasarkan, mencakup kurikulum, kemitraan industri, pengembangan sumber daya manusia, dan pelayanan mahasiswa.

Secara konseptual, penelitian ini memperkuat teori Porter tentang strategi bersaing dan relevansi teori komodifikasi Marx dalam konteks pendidikan tinggi Islam. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengelola PTKIS dan pemangku kebijakan untuk merumuskan strategi yang tepat dalam memperkuat daya saing, menarik minat mahasiswa baru, serta menjamin keberlanjutan institusi di tengah persaingan global pendidikan tinggi.

References

- [1] M. Manajemen, P. Islam, and U. M. Sidoarjo, "Middle European Scientific Bulletin, Volume 31," Middle European Scientific Bulletin, vol. 31, pp. 120-127, Dec. 2022.
- [2] A. Warits, "Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Pesantren Melalui Pendekatan Total Quality Manajemen," in Proceedings of Seminar Nasional & Temu Ilmiah Jaringan Peneliti, vol. 66, no. 1, pp. 184-201, 2017.
- [3] T. D. Diktis, Grand Design Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam 2020-2045. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2022.
- [4] P. Gea Brillikatri, M. Ramaditya, and I. Jakarta, "Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi (PTS) di Indonesia dalam Menghadapi Era Perubahan," Jurnal Akuntansi, vol. 4, no. 1, pp. 175-184, 2023.
- [5] S. Aminah, "Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus di Universitas Mercu

Buana Jakarta),” M.S. thesis, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2022.

[6] B. Mochammad Danu Kurniadi, “Strategi Membangun Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi Islam di Sebuah Universitas di Surabaya,” *Academic Open*, vol. 6, pp. 1-15, 2022.

[7] M. P. Dr. As’ad and M. P. I. Dr. Fridiyanto, *Referensi 5*. Jakarta: [Publisher not identified], 2020.

[8] M. E. Porter, “Aspek-Aspek Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi,” *Mimbar*, vol. XX, no. 1, pp. 179-193, 2008.

[9] I. Gozali and A. Nurchayati, “Penerapan Model Strategi Keunggulan Bersaing Berorientasi Lingkungan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Semarang,” *Serat Acitiya*, vol. 4, no. 2, pp. 33-45, 2015.

[10] L. Ellitan, “Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan,” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 4, no. 2, pp. 65-76, 2002. [Online]. Available: <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/15623>

[11] A. Kadir, “Peranan Brainware dalam Sistem Informasi Manajemen,” *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi*, vol. 1, no. 1, pp. 60-69, Sep. 2018, doi: 10.31933/JEMSI.

[12] E. A. Rachmayuni and R. Lestari, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Inovasi Produk terhadap Keunggulan Kompetitif,” in *Proceedings Akuntansi*, pp. 48-51, 2020. [Online]. Available: <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/19763>

[13] M. R. Fadli, “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif,” *Humanika*, vol. 21, no. 1, pp. 33-54, 2021, doi: 10.21831/hum.v21i1.38075.

[14] A. H. Wanto, “Strategi Pemerintah Kota Malang dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Berbasis Konsep Smart City,” *Jurnal Public Sector Innovation (JPSI)*, vol. 2, no. 1, pp. 39-43, 2018, doi: 10.26740/jpsi.v2n1.p39-43.

[15] D. S. Evans and P. Das, *Das Kapital untuk Pemula*. Yogyakarta: Resist Book, 2004.

[16] Fitriani, N. Lelawati, and S. R. Rahayu, “Strategi Promosi Penerimaan Mahasiswa Baru (PENMARU) UM Metro,” *Jurnal Lentera Pendidikan LPPM UM Metro*, pp. 155-165, 2021.

[17] G. G. Dess, G. McNamara, A. B. Eisner, and S.-H. Lee, *Strategic Management: Text & Cases*. New York: McGraw-Hill Education, 2019.

[18] K. Marzuki, A. Setyanto, and A. Nasiri, “Audit Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Cobit 4.1 Domain Monitoring Evaluasi pada Perguruan Tinggi Swasta,” in *Seminar Nasional Sistem Informasi dan Teknologi Informasi*, pp. 412-416, 2018.

[19] R. Nasrullah, *Media Sosial: Perspektif Komunikasi, Budaya dan Sosioteknologi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2015.

[20] Sugiyono, *Metode Riset Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015.

[21] D. Purwana, “Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kelurahan Malaka Sari, Duren Sawit,” *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, vol. 1, no. 1, 2017.

[22] D. N. Baety and D. R. Munandar, “Analisis Efektivitas Pembelajaran Daring dalam Menghadapi Wabah Pandemi Covid-19,” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, vol. 3, no. 3, 2021.

[23] P. Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Jilid I, ed. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhalindo Indonesia, 2002.

[24] B. Swastha and Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty, 2008.

[25] R. Restuti, “Pengaruh Biaya Periklanan dan Biaya Promosi Penjualan terhadap Volume Penjualan pada PT Agung Automall Soetomo Pekanbaru,” *JOM Fekon*, 2015.

References

- [1] M. Manajemen, P. Islam, and U. M. Sidoarjo, “Middle European Scientific Bulletin, Volume 31,” *Middle European Scientific Bulletin*, vol. 31, pp. 120-127, Dec. 2022.
- [2] A. Warits, “Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Pesantren Melalui Pendekatan Total Quality Manajemen,” in *Proceedings of Seminar Nasional & Temu Ilmiah Jaringan Peneliti*, vol. 66, no. 1, pp. 184-201, 2017.
- [3] T. D. Diktis, *Grand Design Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam 2020-2045*. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2022.
- [4] P. Gea Brillikatrini, M. Ramaditya, and I. Jakarta, “Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi (PTS) di Indonesia

- dalam Menghadapi Era Perubahan,” *Jurnal Akuntansi*, vol. 4, no. 1, pp. 175–184, 2023.
5. [5] S. Aminah, “Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus di Universitas Mercu Buana Jakarta),” M.S. thesis, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2022.
 6. [6] B. Mochammad Danu Kurniadi, “Strategi Membangun Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi Islam di Sebuah Universitas di Surabaya,” *Academic Open*, vol. 6, pp. 1–15, 2022.
 7. [7] M. P. Dr. As’ad and M. P. I. Dr. Fridiyanto, Referensi 5. Jakarta: [Publisher not identified], 2020.
 8. [8] M. E. Porter, “Aspek-Aspek Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi,” *Mimbar*, vol. XX, no. 1, pp. 179–193, 2008.
 9. [9] I. Gozali and A. Nurchayati, “Penerapan Model Strategi Keunggulan Bersaing Berorientasi Lingkungan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Semarang,” *Serat Acitiya*, vol. 4, no. 2, pp. 33–45, 2015.
 10. [10] L. Ellitan, “Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan,” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 4, no. 2, pp. 65–76, 2002. [Online]. Available: <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/15623>
 11. [11] A. Kadir, “Peranan Brainware dalam Sistem Informasi Manajemen,” *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi*, vol. 1, no. 1, pp. 60–69, Sep. 2018, doi: 10.31933/JEMSI.
 12. [12] E. A. Rachmayuni and R. Lestari, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Inovasi Produk terhadap Keunggulan Kompetitif,” in *Proceedings Akuntansi*, pp. 48–51, 2020. [Online]. Available: <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/19763>
 13. [13] M. R. Fadli, “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif,” *Humanika*, vol. 21, no. 1, pp. 33–54, 2021, doi: 10.21831/hum.v21i1.38075.
 14. [14] A. H. Wanto, “Strategi Pemerintah Kota Malang dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Berbasis Konsep Smart City,” *Jurnal Public Sector Innovation (JPSI)*, vol. 2, no. 1, pp. 39–43, 2018, doi: 10.26740/jpsi.v2n1.p39-43.
 15. [15] D. S. Evans and P. Das, *Das Kapital untuk Pemula*. Yogyakarta: Resist Book, 2004.
 16. [16] Fitriani, N. Lelawati, and S. R. Rahayu, “Strategi Promosi Penerimaan Mahasiswa Baru (PENMARU) UM Metro,” *Jurnal Lentera Pendidikan LPPM UM Metro*, pp. 155–165, 2021.
 17. [17] G. G. Dess, G. McNamara, A. B. Eisner, and S.-H. Lee, *Strategic Management: Text & Cases*. New York: McGraw-Hill Education, 2019.
 18. [18] K. Marzuki, A. Setyanto, and A. Nasiri, “Audit Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Cobit 4.1 Domain Monitoring Evaluasi pada Perguruan Tinggi Swasta,” in *Seminar Nasional Sistem Informasi dan Teknologi Informasi*, pp. 412–416, 2018.
 19. [19] R. Nasrullah, *Media Sosial: Perspektif Komunikasi, Budaya dan Sosioteknologi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2015.
 20. [20] Sugiyono, *Metode Riset Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015.
 21. [21] D. Purwana, “Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kelurahan Malaka Sari, Duren Sawit,” *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, vol. 1, no. 1, 2017.
 22. [22] D. N. Baety and D. R. Munandar, “Analisis Efektivitas Pembelajaran Daring dalam Menghadapi Wabah Pandemi Covid-19,” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, vol. 3, no. 3, 2021.
 23. [23] P. Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Jilid I, ed. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhalindo Indonesia, 2002.
 24. [24] B. Swastha and Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty, 2008.
 25. [25] R. Restuti, “Pengaruh Biaya Periklanan dan Biaya Promosi Penjualan terhadap Volume Penjualan pada PT Agung Automall Soetomo Pekanbaru,” *JOM Fekon*, 2015.