

## **STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DALAM PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI ISLAM**

Duki<sup>1</sup>

*STAI Nahdlatul Ulama (STAINU) Malang*

<sup>1</sup>[duki@stainumang.ac.id](mailto:duki@stainumang.ac.id)

Received : 01-06-2023

Revised : 14-06-2023

Accepted : 23-06-2023

### **Abstract**

This study aims to discuss the concepts, strategies, and implications of competitive advantage in Islamic tertiary institutions. Furthermore, the purpose of this study is to analyze and find about the concepts, strategies, and implications of competitive advantage in Islamic tertiary institutions. This study uses a qualitative method with a multi-case study type of research. The research locations were at Malang State Islamic University and Muhammadiyah University of Malang, data collection techniques were in-depth interviews, observation, participation and documentation studies. Data analysis was carried out through three stages, namely data presentation, data condensation, and drawing conclusions in each case, followed by a comparative study of the two cases. As for checking the validity of the data researchers carried out with credibility, transferability, dependability, and confirmability. The results of this study are: First, the concept of competitive advantage in the development of Islamic tertiary institutions is to carry out general tips/patterns in plans and actions focused on the vision and mission to become an Islamic tertiary institution. leading (superior) with special characteristics and religious character. The differentiation of UIN Malang is the integration of Islam with the character of ulul albab while UMM integrates science and technology with the character of progressing Islam, being Indonesian and modern. Second, strategic steps for competitive advantage in the development of Islamic tertiary institutions are determining uniqueness, conducting internal and external environmental analysis, making programs and policies, improving human resource capabilities, building reputation, improving infrastructure, improving services and having business units. Third, the implications of building strategy Building competitive advantage in the development of Islamic tertiary institutions can be seen through the progress achieved, namely receiving appreciation and recognition from various groups, both national and international levels. Institutional, academic, HR, infrastructure, funding has increased. Based on these results the findings of this study are Competitive Advantage Strategies in the Development of Islamic Higher Education with Religious-based Differentiation Generic Competitive Strategies.

**Key words:** *Competitive Advantage, Development of Islamic Higher Education.*

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi Islam seharusnya dapat memberikan solusi dari masalah yang muncul dalam kehidupan, baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Oleh karena itu, pengembangan potensi mahasiswa menjadi manusia berakhlak mulia, berilmu, mandiri kreatif, terampil dan berbudaya serta menguasai cabang ilmu pengetahuan sangat diperlukan agar dapat meningkatkan daya saing bangsa sebagaimana arah kebijakan pendidikan nasional pada undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang tujuan perguruan tinggi bab 1 pasal 5.<sup>1</sup> Namun, kondisi Perguruan Tinggi Islam pada umumnya masih tertinggal dibanding dengan Perguruan Tinggi umum, dari 17 Universitas Islam Negeri, 23 Institut Agama Islam Negeri, 18 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri<sup>2</sup> dan 67 Universitas, 28 Institut, 225 Sekolah Tinggi swasta<sup>3</sup> hanya beberapa Perguruan Tinggi Islam yang masuk di dalamnya. Dari data tersebut membuktikan bahwa Perguruan Tinggi Islam pada umumnya masih belum setara dengan Perguruan Tinggi umum.

Untuk meningkatkan kualitas Perguruan Tinggi agar mampu berkompetensi secara global, maka pengembangan perguruan tinggi Islam sangat penting untuk dikelola secara profesional dengan standard menuju *word class university* (WCU), baik Perguruan Tinggi swasta maupun negeri sehingga mampu menjawab tantangan perkembangan zaman.

Upaya pengembangan Perguruan Tinggi Islam agar dapat bereputasi internasional maka diperlukan strategi keunggulan bersaing sehingga mampu mengejar ketertinggalannya dengan Perguruan Tinggi lain bertaraf nasional dan internasional. Dengan demikian, Perguruan Tinggi Islam akan mampu mewarnai perkembangan dunia, baik dalam aspek ilmu pengetahuan dan teknologi, maupun karakter.

Telah banyak upaya-upaya dalam rangka peningkatan daya saing pendidikan Islam, Kementerian Agama terus berkomitmen untuk meningkatkan daya saing pendidikan Islam dengan menyediakan anggaran untuk peningkatan mutu pendidikan, walaupun dirasa masih sangat terbatas namun intinya pemerintah sangat peduli terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing.<sup>4</sup> Seperti adanya kegiatan tahunan halaqoh ulama yang bertujuan untuk memperkuat daya saing pendidikan Islam di negara-negara ASEAN.<sup>5</sup>

Dalam arah kebijakan pendidikan Islam yang menyebutkan bahwa untuk meningkatkan daya saing pendidikan tinggi khususnya PTKI, maka pemerintah perlu memprioritaskan pada peningkatan akses, kualitas layanan, peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, peningkatan kualitas hasil penelitian/riset dan peningkatan hasil inovasi pada PTKI.<sup>6</sup>

Pengembangan PTKI diarahkan untuk memiliki ciri khas (*khashais*) sesuai kekuatan dan visi misinya. Artinya, PTKI dapat dikembangkan berdasarkan kemampuan merespon tantangan internal dan eksternal serta karakteristiknya dengan memiliki sebuah keunggulan yang menjadi landasan keilmuan yang bersifat universal dan mengikuti perkembangan zaman. Sehingga, Perguruan Tinggi tersebut menjadi terbaik dan eksis di tengah-tengah masyarakat serta memiliki daya saing yang tinggi.

<sup>1</sup> undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang perguruan tinggi bab 1 pasal 5

<sup>2</sup> [https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar\\_perguruan\\_tinggi\\_Islam\\_negeri\\_di\\_Indonesia](https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_perguruan_tinggi_Islam_negeri_di_Indonesia)

<sup>3</sup> [https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar\\_perguruan\\_tinggi\\_Islam\\_swasta\\_di\\_Indonesia#Referensi](https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_perguruan_tinggi_Islam_swasta_di_Indonesia#Referensi)

<sup>4</sup> <https://ntt.kemenag.go.id/berita/351654/daya-saing-pendidikan-islam-harus-terus-diupayakan->

<sup>5</sup> <https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/17/10/18/oxza3f313-perkuat-daya-saing-pendidikan-islam-di-asean>

<sup>6</sup> Arah Kebijakan Pendidikan Islam 2015-2019, Pendis Kemenag.go.id

Allah SWT berfirman:

وَلِكُلِّ وُجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّبُهَا فَاسْتَثْبِقُوا الْحَبْرَاتِ إِنَّ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya:

Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah Mahakuasa atas segala sesuatu.<sup>7</sup>

Pendidikan tinggi Islam untuk saling berkolaborasi dan berpacu untuk menjadi yang terbaik. Pendidikan tinggi Islam saat ini dituntut mampu menjawab persoalan yang berkembang yaitu globalisasi dan kompetisi. Globalisasi merupakan realitas yang tidak dapat dihindari, dan dalam kondisi seperti ini terjadi kehidupan yang sangat kompetitif, jika tidak mampu berkompetisi maka akan tertinggal dengan sendirinya.<sup>8</sup> Oleh karena itu, dalam pengembangan Perguruan Tinggi Islam diperlukan strategi yang tepat dalam pengelolaan keunggulan bersaing agar mampu menjawab tantangan internal dan eksternal.

#### a. Konsep Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) Perguruan tinggi Islam

Daya saing terdiri dari 2 kata, yaitu daya yang bermakna kekuatan, dan saing yang artinya berkompetisi atau menjadi lebih unggul dari pesaing, atau berbeda dari yang lainnya, baik secara mutu, kepuasan ataupun keunggulan dilihat dari berbagai macam aspek lainnya. Makna keunggulan bersaing dapat juga dipandang dari sisi proses yang efektif dan efisiensi, yang ditandai dengan eksistensi organisasi yang memiliki sasaran tepat, menentukan kebijakan, rencana, strategi, arah, dan hasil yang sesuai dengan keinginan dan tujuan akhir dalam menghadapi kompetisi.<sup>9</sup> Daya saing dapat diartikan sebagai kekuatan, dorongan, usaha ke arah yang lebih baik dari kompetitor yang lainnya atau memiliki keunggulan dalam hal-hal tertentu, baik yang dilakukan orang per orang (*personal*), komunitas (*communal*) bahkan institusi atau lembaga tempatnya bekerja.<sup>10</sup>

Menurut pendapat Porter keunggulan bersaing yaitu kemampuan suatu organisasi dalam mendapat keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih pesaing dalam industri atau aktivitas jasa yang sama.<sup>11</sup> Noe dan kawan-kawan mengartikan keunggulan bersaing merupakan kemampuan lembaga dalam rangka menghasilkan produk atau penawaran layanan yang lebih dihargai oleh pelanggan daripada lembaga lainnya.<sup>12</sup> Keunggulan bersaing menjadi pusat kinerja lembaga dalam pasar bersaing karena keunggulan bersaing hakikatnya berasal dari nilai manfaat yang telah dihasilkan lembaga untuk pengguna jasa atau pembeli dan biaya tersebut lebih besar dari modal yang harus dikeluarkan lembaga untuk menciptakannya. Nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dari harga pesaing dengan manfaat yang setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan.<sup>13</sup>

<sup>7</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, 1993, Al Qur'an dan Terjemahnya, Jakarta, Surat Al Baqarah ayat 48, hlm. 38

<sup>8</sup> <http://www.uin-malang.ac.id/r/150801/uin-malang-menuju-world-class-university.html> diakses 20 Juni 2018

<sup>9</sup> Arwildayanto, S. Pd, M. Pd., dkk. (2020) Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi, CV Cendekia Press, Bandung, hlm. 2

<sup>10</sup> Sumihardjo, T. (2008), Penyelenggaraan pemerintah daerah melalui pengembangan daya saing berbasis potensi daerah. Fokus media, Bandung, 25

<sup>11</sup> Michael E. Porter Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul terjemah Tim, Jakarta, Binarupa Aksara, 1994 hlm. 110

<sup>12</sup> Raymond A. Noe et al, Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, terjemah David Wijaya, Jakarta Salemba Empat, 2010, halaman 21

<sup>13</sup> Crown Dirgantoro, Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi, Jakarta PT Grasindo 2007 hlm. 67

Menurut Fred R. David keunggulan bersaing merupakan inti dari proses manajemen strategis karena manajemen strategis adalah tentang bagaimana memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing. Ketika suatu lembaga dapat melakukan suatu yang tidak dapat dibuat atau dilakukan oleh lembaga lain atau memiliki sesuatu yang sangat diinginkan oleh kompetitor, maka hal tersebut mempresentasikan keunggulan bersaing.<sup>14</sup>

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing artinya kemampuan atau kekuatan yang dimiliki oleh suatu lembaga yang digunakan untuk bersaing dengan lembaga lainnya. Keunggulan bersaing juga mempunyai dua makna yang tidak sama namun saling berkaitan makna pertama sebagai keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki lembaga sedang makna kedua menekankan pada keunggulan dari pencapaian kinerja lembaga. Maka, suatu lembaga dapat dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila lembaga tersebut mampu menghasilkan kemampuan yang bisa memenuhi empat kebutuhan pokok sumber daya dan keterampilan yaitu kemampuan yang bernilai, langka, tidak mudah untuk ditiru dan susah untuk digantikan.

## **b. Langkah-langkah Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi**

### **1) Pengertian Strategi**

Strategi yaitu rencana yang difokuskan untuk mencapai sebuah tujuan. Strategi ini berlandaskan tujuan. Schermerhorn mengartikan strategi adalah sebuah rancangan kegiatan komprehensif yang menentukan petunjuk serta pengarahan yang tajam kepada pengalokasian sumber daya guna mencapai sasaran jangka panjang organisasi.<sup>15</sup>

Secara umum strategi sering disamakan artinya dengan maknanya rencana, cara mencapai tujuan, aksi seta taktik. Strategi berasal dari bahasa Yunani yang maknanya *seni dari para jendral*. Karena itulah kata strategi sangat erat kaitannya dengan hal-hal mengenai perang dan militer.<sup>16</sup> Seiring perkembangan zaman, kata strategi telah populer dalam ranah institusi atau lembaga. Mintzberg berpendapat<sup>17</sup> bahwa kata strategi diartikan sebagai seperangkat pedoman atau cara yang disusun dengan sengaja serta dalam keadaan yang sadar. Seperangkat pedoman itu sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan-keputusan berikutnya. Strategi mempunyai sifat *long term, top management*, serta umum. Karena itu sangat diperlukan operasional lebih rinci serta mempunyai ciri untuk mengedepankan suatu yang ingin dicapai, dan bukan bagaimana cara mencapainya.

### **2) Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi**

Di dalam sebuah kompetisi atau persaingan bebas, perguruan tinggi dan lembaga pendidikan merupakan bagian dari pelaku ekonomi yang butuh untuk mempersiapkan diri guna eksis serta terus berkembang. Semakin kritis serta komplitnya tingkat persaingan dan tingkat akselerasi yang tinggi, organisasi dituntut pula supaya mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis.

<sup>14</sup> Fred R. David, Manajemen Strategis: Konsep. Terj. Ichsan Setyo Budi, edisi 10, Jakarta, Salemba empat 2006 hlm. 11

<sup>15</sup> Hunger, J.D dan T.L. Wheelen. 2001. Manajemen Strategis (Terjemahan) Andi, Yogyakarta

<sup>16</sup> Bhattacharya, V.N. 2007. What Strategy is Not, dalam European Business Forum. No. 30. Hlm. 4

<sup>17</sup> Mintzberg, Henry. 1978. Patterns and Strategy Formulation, dalam Management Science, Vol. 24, No. 9, hlm. 934-948

Sebuah lembaga harus mempunyai keunggulan yang kompetitif untuk mampu bersaing dan menang dengan pesaingnya. Semua fungsi yang ada dalam sebuah lembaga harus mampu mendukung upaya untuk mencapai keunggulan yang kompetitif tersebut. Lembaga pendidikan, seperti perguruan tinggi harus mengetahui jika persaingan secara skala lokal maupun global yang efektif menuntut terpenuhinya standard-standard lokal atau global dari segi mutu, tingkat jasa, keamanan, keprihatinan lingkungan, dan perlindungan atas property intelektual, serta dimensi-dimensi kinerja lainnya.

Berbagai macam permasalahan yang muncul pada perguruan tinggi harus memperoleh perhatian misalnya tingkat persaingan kualitas dan kuantitas antar perguruan tinggi, alumni yang bekerja tidak sesuai dengan bidang keahliannya, rendahnya penggunaan teknologi informasi sebagai basis sistem informasi akademik, strategi bisnis perguruan tinggi yang kurang berorientasi lingkungan, dan orientasi pasar yang berjangka pendek, belum lagi permasalahan internal dalam perguruan tinggi sendiri yang harus diselesaikan misalnya minimnya perhatian pihak pimpinan kepada dosen dan tenaga pendidikan.

Permasalahan yang ada serta semakin ketatnya persaingan, menuntut perguruan tinggi supaya pandai memilih model strategi guna menghadapi pesaing, membenahi serta meningkatkan kinerja perguruan tinggi supaya mempunyai daya saing. Michael E Porter berpendapat jika strategi bersaing adalah usaha mencari posisi bersaing yang tidak merugikan dalam sebuah lembaga, arena fundamental di mana persaingan itu berlangsung.

Hunger dan Wheelen berpendapat jika strategi bersaing artinya strategi yang fokusnya pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa lembaga dalam industri tertentu yang dilayani lembaga dan mengatasi masalah bagaimana lembaga dan unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri. Sedangkan menurut Fred R.<sup>18</sup> strategi adalah cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Michael E. Porter menegaskan bahwa alat penting yang harus dimiliki suatu lembaga untuk membangun keunggulan bersaing adalah strategi. Porter juga menyebutkan bahwa strategi yang digunakan untuk membangun keunggulan kompetitif ada tiga, yaitu: strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, strategi fokus.

Strategi keunggulan biaya ini menekankan agar perguruan tinggi sebagai penghasil lulusan mampu untuk memberikan pelayanan terbaiknya mulai dari input, proses dan *output* dan *outcome*-nya. Strategi diferensiasi menuntut perguruan tinggi Islam untuk berusaha menjadi unik memiliki kekhasan dalam pengelolaan lembaga yang menjadikan masyarakat menghargai dan menganggap penting dari mutu lulusan tersebut. Karena lulusan yang dihasilkan memiliki nilai keunikan dan kekhasan, perguruan tinggi Islam bisa menetapkan biaya pendidikan sesuai ekspektasi lulusan yang dihasilkan. Strategi fokus yaitu lembaga yang dapat memilih suatu bagian atau program studi tertentu sebagai keunggulan dan memiliki daya jual pada sasaran masyarakat secara khusus.<sup>19</sup>

Kotler dan Fox,<sup>20</sup> menyatakan, dalam persaingannya suatu perguruan tinggi dapat menggunakan asset pemasaran (*marketing asset*). Adapun indikator yang membentuk keunggulan bersaing yaitu:

- a) Mutu program pendidikan (*program quality*), yaitu keunggulan bersaing perguruan tinggi dapat diciptakan dengan mengutamakan pada mutu program pendidikan yang ditawarkan. Tentunya mutu

---

<sup>18</sup> David, Fred R. 2011. Manajemen Strategis Konsep. Salemba Empat. Jakarta

<sup>19</sup> M. E. Porter, Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul. Jakarta: Erlangga, 2018. Hlm. 27

<sup>20</sup> Kotler, Philip dan Karen F. A. Fox. 1995. Strategic Marketing for Educational Institutions. Second Edition: Ney Jersey: Prentice-Hall, Inc. Hlm.173

program pendidikan tersebut adalah yang tercermin dari mulai *input*, proses, *output* hingga *outcome* pendidikan yang dihasilkan.

- b) Diferensiasi program pendidikan (program *uniqueness*), yaitu keunggulan karena keunikan atau diferensiasi program pendidikan yang ditawarkan. Jadi suatu perguruan tinggi dapat memiliki nilai keunggulan karena program pendidikan yang ditawarkannya berbeda dengan pesaing, dan selain berbeda juga program tersebut sesungguhnya dibutuhkan oleh suatu segmen pasar tertentu dalam jangka panjang.
- c) Biaya atau harga (*price*), yaitu keunggulan karena biaya pendidikannya sesuai dan layak dengan program pendidikan serta jasa layanan pendidikan yang ditawarkannya. Biaya bukan berarti biayanya harus paling murah, atau sebaliknya sangat mahal, tetapi yang dimaksud adalah kesesuaian antara mutu program dan jasa layanan pendidikan yang ditawarkan dengan biayanya, sehingga sesungguhnya jika dikalkulasi antara biaya (*cost*) dan manfaat (*benefit*), maka akan memberikan hasil penilaian bahwa biaya pendidikannya layak, dan dirasakan lebih rendah dibandingkan pesaing.
- d) Reputasi lembaga (*reputation*), yaitu keunggulan bersaing suatu perguruan tinggi dikarenakan adanya reputasi atau citra baik perguruan tinggi tersebut di mata masyarakatnya. Penilaian reputasi tersebut baik yang berasal dari dalam (*internal*) maupun dari luar (*eksternal*) perguruan tinggi. Pembentukan reputasi atau citra ini bukanlah sesuatu yang mudah, karena citra yang dibentuk merupakan akumulasi penilaian yang membutuhkan waktu tidak sebentar. Suatu perguruan tinggi yang sudah mempunyai citra kurang baik di mata masyarakatnya, sangat sulit untuk memulihkan citranya kearah yang lebih baik. Sebaliknya, citra baik suatu perguruan tinggi yang sudah terbentuk memerlukan upaya dan komitmen yang sungguh-sungguh untuk mempertahankan dan meningkatkannya.
- e) SDM lembaga yang berkualifikasi baik, yaitu keunggulan bersaing karena suatu perguruan tinggi memiliki SDM, yaitu terdiri dari para pimpinan, dosen-dosen, karyawan, dan mahasiswanya yang berkualifikasi baik. SDM yang dimaksud terdiri dari para pimpinan yang profesional, dosen-dosen yang memenuhi dan memiliki kualifikasi yang memenuhi syarat dan kompetensi sangat baik, karyawan yang berkinerja tinggi, serta mahasiswa-mahasiswanya yang bermutu.

### c. Implikasi Daya Saing dalam Pengembangan Perguruan Tinggi

Arwildayanto (et.al.) menjelaskan jika daya saing (*competitiveness*) di dalam konteks perguruan tinggi adalah suatu potensi yang harus dimiliki oleh perguruan tinggi yang ditunjukkan dengan keunggulan yang dimilikinya serta budaya kerja dalam berbagai hal yang bernilai khas dan berbeda dengan perguruan tinggi lainnya.<sup>21</sup> Ia mencontohkan ciri khas daya saing perguruan tinggi itu dalam kaitannya dengan hal: 1) kualitas mahasiswa yang diterima, 2) sumber biaya yang mencukupi, 3) sumber daya yang digunakan, 4) kualitas tata kelola, 5) kualitas pembelajaran, 6) kualitas alumni, 7) pengembangan kemampuan teknologi, 8) pengakuan lembaga akreditasi, lembaga yang memberikan peringkat perguruan tinggi di level nasional dan internasional. Semakin baik daya saing sebuah perguruan tinggi, akan berdampak terhadap meningkatnya kepercayaan (*trust*) masyarakat, dan kesejahteraan civitas akademika juga akan lebih baik.<sup>22</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dipahami bahwa daya saing perguruan tinggi dengan sendirinya secara inheren dapat membawanya terus melaju di dalam progres kemajuan. Hal ini sejalan

<sup>21</sup> Arwildayanto (et.al.), Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi, (Bandung: Cendikia Press, 2020) hlm. 15

<sup>22</sup> *Ibid.*

dengan apa yang telah dijelaskannya bahwa peningkatan daya saing antar vsaat ini sangat penting dilakukan. Arwildayanto mensinyalir hal itu karena menurutnya tanpa dikembangkannya daya saing perguruan tinggi, maka ia akan tertinggal dari perguruan tinggi kompetitor dan begitu pula dengan bidang garapan lainnya dari aspek kehidupan manusia.

Begitu pula hal itu selaras dengan apa yang dijelaskan oleh Arwildayanto (et.al.) yang dengan mengutip Sumihardjo (2008) menjelaskan bahwa terdapat beberapa hikmah pada proses daya saing antar perguruan tinggi, dalam organisasi pergeruan tinggi tersebut masing-masing. Manfaat dari daya saing itu antara lain adalah; 1) peningkatan kualitas lulusan, supaya bisa kuat dan kokoh dalam posisi lapangan kerja. 2) peningkatan kualitas perguruan tinggi yang menghubungkan *stakeholder*-nya dengan lapangan kerja, 3) peningkatan kinerja perguruan tinggi yang terus menerus, dan 4) peningkatan kualitas guna menempatkan perguruan tinggi dalam posisi yang adaptif serta menguntungkan.

Arwildayanto (et.al.), lebih lanjut menjelaskan jika tempat daya saing perguruan tinggi yang tidak merugikan itu, pasti dihasilkan dari kepemimpinan perguruan tinggi yang memahami tentang pembiayaan (*cost leadership*) dengan baik dan memadai, sehingga *stakeholder* perguruan tinggi yang terdiri dari pendidik, tenaga kependidikan, pegawai penunjang akademik, mahasiswa, orang tua mahasiswa, dan masyarakat yang merasakan manfaat ekonomis dari perguruan tinggi yang berorientasi pada daya saing.<sup>23</sup> Contohnya perguruan tinggi yang mendapat nilai akreditasi A, sudah pasti menjadi kebanggaan semua pihak dan bisa meningkatkan harkat martabat semua pihak atas kualitas layanan perguruan tinggi. Pengoptimalan potensi dan posisi daya saing yang dimiliki perguruan tinggi, berdampak pada semua stakeholder yang mendapat manfaat layanan unggul dan efisiensi dari sisi biaya ekonomis, dan mendapat kualitas lulusan, jasa, produksi kaum intelektual yang sesuai dengan harapan masyarakat (*public*). Performa kualitas kinerja perguruan tinggi, akan memberi tingkat kepuasan (*satisfaction*), loyalitas sangat memadai, meluasnya wilayah layanan, dan tingkat profitabilitas yang tinggi.

#### **d. Keunggulan Bersaing dalam perspektif Islam**

Konsep keunggulan bersaing yang diadaptasikan dari konsep bisnis kedalam konsep pelayanan jasa non profit ialah keunggulan lembaga pendidikan terhadap organisasi kompetitor yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih besar kepada konsumen, dengan harga lebih rendah maupun dengan memberikan mafaat lebih besar karena harganya lebih tinggi. Strategi keunggulan bersaing juga dapat dipahami sebagai usaha sebuah organisasi yang benar-benar menerapkan strategi generik (keunggulan. biaya, diferensiasi, dan fokus) ke dalam strategi pemasaran pelayanan pendidikan. Konsep keunggulan bersaing berlandaskan Al-Quran ialah sebagaimana berikut: berkualitas, berbeda, sesuai dengan kebutuhan masyarakat pada masa sekarang dan masa depan, biaya terjangkau, berdoa.

##### **1) Berkualitas**

Pada ayat pertama (2:148) dikatakan untuk berlomba- lomba dalam kebaikan. Kata *fastabiqul khoirot*, dalam Tafsir Jalalain<sup>24</sup> dijelaskan bahwa kalimat ini menunjukkan kepada manusia agar selalu berlomba-lomba dalam kebaikan serta menaati dan menerima perintah dari Allah SWT. Dalam beberapa terjemah Al-Qur'an, orang yang berlomba-lomba dalam kebaikan adalah orang yang selalu mengerjakan yang wajib

<sup>23</sup> Arwildayanto (et.al.), Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi, (Bandung: Cendikia Press, 2020) hlm. 20-23

<sup>24</sup> Tafsir Jalalain (Tafsir Online). Diunduh melalui <http://users6.nofeehost.com>.

dan sunnah, meninggalkan segala perbuatan haram dan makruh serta sebagian hal yang mubah. Dalam sebuah hadits riwayat al-Baghawy dari Abu Darda' dikatakan:

Dalam sebuah manajemen lembaga pendidikan, sangat perlu adanya perlombaan. memperbaiki serta meningkatkan kualitas yang dimiliki guna menarik para konsumen agar mau memilih lembaga pendidikan tersebut. Makna berlomba-lomba dalam kebaikan tidak jauh berbeda dengan konsep keunggulan bersaing, Di mana ada suatu usaha untuk menjadi yang terbaik di antara yang baik. Dengan demikian, pembuatan produk dan pelayanan jasa yang didasarkan atas kualitas merupakan salah satu poin utama di dalam konsep keunggulan bersaing, hal ini karena kecenderungan masyarakat atau konsumen di dalam memilih. Produk atau jasa ialah kualitas produk atau jasa yang ditawarkan.

## 2) Berbeda

Pada dasarnya setiap orang menyukai suatu hal yang berbeda atau unik. Hal ini juga berlaku pada barang atau pelayanan jasa. Seseorang akan cenderung memilih produk yang berbeda dan unik untuk membeli suatu barang. Menciptakan produk dan pelayanan jasa yang berbeda sangat menentukan dalam konsep keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan ayat Al-Qur'an ke tiga dalam makalah ini (49:13). Dalam ayat ini dijelaskan bahwasanya kemuliaan itu dihubungkan dengan ketakwaan, yang membedakan manusia di sisi Allah adalah ketakwaannya.<sup>25</sup>

Meskipun secara kontekstual ayat ini tidak ada hubungannya dengan strategi marketing, namun secara substansi ayat ini dapat dijadikan konsep dalam berbagai bidang termasuk diadaptasikan ke dalam konsep *marketing*.

Dalam konsep keunggulan bersaing, perbedaan merupakan hal yang perlu dilakukan oleh sebuah organisasi maupun pelayanan jasa, hal ini karena para konsumen akan lebih cenderung memperhatikan hal yang berbeda dengan lainnya. Arti berbeda di sini bukanlah berbeda dalam arti aneh atau tidak berkualitas, akan tetapi berbeda dalam makna yang berkualitas.

## 3) Sesuai dengan kebutuhan masyarakat

Dalam menciptakan produk dan layanan jasa, salah satu hal yang harus diperhatikan adalah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Di samping layanan jasa harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat, produk ataupun pelayanan jasa yang ditawarkan harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat di masa depan. Hal ini sesuai dengan ayat Al-Qur'an (2: 30) yang berisi tentang khalifah yang akan diutus oleh Allah SWT.

Pada ayat (2:30) dijelaskan bahwasanya Allah SWT mengutus khalifah dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan di bumi pada setiap waktunya. Ayat tersebut dapat dijadikan pembelajaran tentang sebuah konsep keunggulan bersaing. Di mana lembaga pendidikan dalam membuat produk atau pelayanan jasa harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat pada masa sekarang dan masa depan.

## 4) Biaya terjangkau

Masyarakat ataupun konsumen di dalam memilih produk atau jasa biasanya selalu mempertimbangkan harga. Harga yang terjangkau (murah) biasanya akan semakin laris atau diburu oleh konsumen. Penetapan harga pada pelayanan jasa pendidikan biasanya dianggap tabu namun pelayanan jasa pendidikan

<sup>25</sup> Departemen Agama. Al-Qur'an dan Tafsir Departemen Agama RI. (Departemen Agama.2009). 409.



merupakan salah satu bisnis non profit (bisnis yang tidak berorientasi pendapat uang), di mana lembaga pendidikan juga mempunyai karyawan yaitu guru dan tenaga kependidikan serta operasional lembaga yang kesemuanya membutuhkan biaya. Sehingga penetapan biaya oleh lembaga pendidikan merupakan sesuatu hal yang wajar. Hal ini sudah terdapat dalam Al Qur'an (58: 12-13) yang ditafsirkan oleh Ibnu Katsir<sup>26</sup> dengan sedekah kepada fakir miskin yang dianjurkan untuk dikeluarkan ketika akan menemui Rasulullah SAW guna konsultasi atau menimba ilmu dari Rasul, meskipun secara eksplisit tidak menunjukkan harus membayar kepada Rasul, namun makna tersebut dapat dijadikan dasar dalam menentukan harga dan dibayarkan kepada lembaga atau penyelenggara pelayanan jasa pendidikan.

### 5) Berdoa

Konsep berdoa dalam Islam merupakan hal yang utama saat melakukan suatu proses atau melakukan pekerjaan. Berdoa merupakan suatu usaha untuk meminta apa yang menjadi harapan. Pemilihan strategi berdoa sebagai bagian dari strategi keunggulan bersaing yaitu karena apa yang menjadi target bidang marketing selalu tidak terpenuhi dan ketika hal ini dikaitkan dengan konsep Islam ternyata ada hubungannya. Hal ini sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an (2: 186) dan (40: 60) yang senada dalam makna yaitu untuk memerintahkan manusia agar selalu berdoa kepada Allah SWT, karena Allah *lah* yang memiliki segala sesuatu yang ada di langit dan bumi.

## 2. METODE PENELITIAN

Jenis dan rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi multikasus karena meneliti dua objek, latar atau sumber data yang memiliki karakteristik yang berbeda. Objek penelitian ini lebih dari satu karena untuk mengembangkan teori yang diangkat dari beberapa penelitian yang serupa sehingga dapat dihasilkan teori yang dapat ditransfer ke situasi yang lebih luas dan lebih umum cakupannya.

Lokasi penelitian ini adalah Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang terletak di Jalan Gajayana no. 50 Malang, dan UMM yang terletak di Jalan Tlogo Mas No. 17 Malang. Pemilihan UIN Maliki Malang dan UMM didasarkan pada sifat penelitian ini yang naturalistik. Penelitian naturalistik adalah penelitian yang menghindari pengambilan sampel secara acak. Paradigma naturalistik memilih pengambilan sampel secara purposive atau teoritik, sehingga hal-hal yang dicari dapat dipilih pada kasus ekstrim, bisa tampil lebih menonjol dan lebih mudah dicari maknanya. Hasil yang ingin dicapai dalam pengambilan sampel ini bukan untuk generalisasi, melainkan transferability, sebagaimana pendapat Guba yang menyatakan bahwa hasil penelitian pada suatu kasus mungkin dapat ditransfer pada kasus lain.<sup>27</sup>

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) wawancara mendalam; (2) observasi; (3) dokumentasi. Instrumen utama pengumpulan data penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan menggunakan alat bantu; tape recorder, handycam, alat kamera, pedoman wawancara, note book, dan berbagai alat lain yang dibutuhkan di lapangan selama penelitian berlangsung. Untuk lebih jelas, berikut rincian teknik pengumpulan data.

- a. Observasi yaitu peneliti mengamati subjek penelitian, lokasi penelitian dan kemudian membuat catatan-catatan lapangan. Adapun cara menentukan apa saja yang diobservasi adalah dengan mengacu

<sup>26</sup> Abul ada' Isma'il Bin Katsir Bin Katsir. *Tafsir Ibn Katsir*, Ummil Kitab

<sup>27</sup> Yvonna S. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Bevely Hill, California: Sage Publication, 1985), hm. 124-125.

pada segala sesuatu yang dianggap peneliti dapat mendapat informasi yang benar dan mendalam tentang strategi keunggulan bersaing yang diterapkan di UIN Malang dan di UMM.

- b. Wawancara mendalam yaitu untuk menggali suatu yang tersembunyi dalam diri subjek
- c. Dokumentasi yaitu berupa foto, gambar, pemberitaan media masa (cetak dan online), lembar-lembar kebijakan, dan arsip-arsip yang relevan dengan fokus penelitian.

Analisis data penelitian dilakukan dengan dua tahap yaitu pada tahap pertama analisis data selama di lapangan dan kedua analisis data setelah terkumpul.<sup>28</sup> Analisis data selama di lapangan penelitian ini tidak dikerjakan setelah pengumpulan data selesai melainkan selama pengumpulan data berlangsung dan dikerjakan terus-menerus hingga penyusunan laporan penelitian selesai. kemudian, dipilah-pilah dan diberi kode berdasarkan kesamaan isu, tema dan masalah yang terkandung di dalamnya. Bersamaan dengan pemilihan data tersebut, peneliti memburu data baru. Kemudian peneliti menggunakan pengecekan data: (1) kredibilitas (2) transferabilitas; (3) dependabilitas; (4) konfirmabilitas.<sup>29</sup>

### 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### a. Konsep Keunggulan Bersaing dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Islam

Konsep keunggulan bersaing di perguruan tinggi Islam meliputi empat aspek yaitu, gagasan atau ide, landasan, orientasi dan karakteristik. Adapun gagasan atau ide keunggulan bersaing di UIN Malang adalah integrasi pada setiap bidang keilmuan, yaitu memadukan antara ayat *qur'aniyah* dan ayat *kauniyah* yakni memiliki pemahaman bahwa sesungguhnya sumber ilmu adalah sama, yaitu dari Allah melalui langsung atau *munazzalah* artinya turun yaitu berupa wahyu, kitab suci maupun melalui *sunatullah* sehingga jika dipelajari akan ditemukan teori-teori sains dan teknologi. Semua yang dilakukan oleh manusia itu akan sampai pada kesimpulan bertasbih kepada Allah SWT. Sedangkan di UMM gagasan atau ide yang dimunculkan yaitu pengembangan ilmu pengetahuan di berbagai bidang untuk kesejahteraan berkelanjutan. Dengan demikian, gagasan keunggulan bersaing di perguruan tinggi Islam adalah mengembangkan ilmu pengetahuan melalui integrasi keilmuan dan mengembangkan ilmu pengetahuan untuk kesejahteraan yang berkelanjutan.

Landasan keunggulan bersaing di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah keislaman, keindonesiaan dan kemodernan. Ajaran Islam, mengacu pada Al-Qur'an dan al-Hadis. Kemudian keindonesiaan yaitu berpedoman pada Pancasila dan UUD 45. Sedangkan kemodernan yaitu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan. Di UMM adalah berdasar pada nilai-nilai Islam yang meliputi loyalitas kebersamaan kepatuhan nilai ibadah motivasi dan amanah dalam bekerja agar mampu bertanggung jawab, kerja keras, kejujuran, keikhlasan pengabdian, pelayanan yang baik, mandiri rela berkorban, dan optimisme. Kemuhammadiyah artinya mengikuti kaidah dan pedoman yang dibuat oleh pimpinan Muhammadiyah. Sedangkan keindonesiaan melingkupi ketaatan peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia yaitu Undang-Undang Pendidikan Nasional, Undang-Undang Pendidikan Tinggi dan peraturan-peraturan turunannya. Kemodernan artinya menyesuaikan dengan perkembangan

<sup>28</sup> Kadir, S., 1992, *Analisa Data Penelitian Kualitatif*, Malang: Pusat Penelitian IKIP Malang.

<sup>29</sup> Lincoln, Y vonna S.& Guba, *Naturalistic Inquiry* (New Delhy: Sage Publications Inc), hlm. 289-331.

zaman. Jadi landasan keunggulan bersaing perguruan tinggi adalah berdasar keislaman, keindonesiaan dan kemodernan.

Orientasi keunggulan bersaing di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah menjadi perguruan tinggi yang unggul, terpercaya, berdaya saing, berreputasi internasional dan menghasilkan lulusan menjadi penggerak kemajuan masyarakat dan optimalisasi peran tatakelola sesuai dengan prinsip-prinsip *good university governance* yang memenuhi standard dan reputasi internasional. Di UMM sendiri hendak menjadi perguruan tinggi yang mampu menguasai dan mengembangkan IPTEKS dan menghasilkan produk pengabdian masyarakat berbasis penelitian untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta memiliki perilaku yang sesuai nilai-nilai Islam dan kemuhammadiyah. Jadi, orientasi keunggulan bersaing adalah menjadi perguruan tinggi yang unggul, terpercaya, berdaya saing, bereputasi internasional, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Karakteristik keunggulan bersaing di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah menghasilkan lulusan yang berkarakter Ulul Albab yang dicirikan dengan empat kekuatan, yaitu: kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional, sedangkan di UMM adalah menghasilkan generasi yang berkarakter jujur, ikhlas, dan menghibahkan diri kepada Muhammadiyah. Jadi karakteristik keunggulan bersaing pada perguruan tinggi adalah menghasilkan lulusan yang berkarakter Ulul Albab yaitu: memiliki kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional dan jujur, ikhlas dan menghibahkan diri kepada Allah.

#### **b. Strategi Keunggulan Bersaing dalam pengembangan Perguruan Tinggi di Universitas Muhammadiyah Malang**

Strategi keunggulan bersaing di perguruan tinggi Islam meliputi pilihan strategi dan langkah-langkah yang dilakukan. pilihan strategi yang diterapkan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah dengan menggunakan suatu yang unik, yaitu Integrasi Keilmuan, Program Khusus Bahasa Arab (PKPBA), Program Khusus Bahasa Inggris (PKPBI), Mahad, Haiatul Tahfidzil Qur'an, Internasionalisasi Universitas, sedangkan di UMM adalah dengan menggunakan suatu yang unik yaitu Al Islam dan kemuhammadiyah untuk membentuk karakter islami bagi seluruh dosen, karyawan dan mahasiswa, dan konsep kampus *green and clean* sebagai kepedulian terhadap lingkungan. Jadi pilihan strategi keunggulan bersaing di perguruan tinggi adalah dengan cara melakukan suatu yang jarang atau belum dilakukan perguruan tinggi lain, misalnya Integrasi Keilmuan, Program Khusus Bahasa Arab (PKPBA), Program Khusus Bahasa Inggris (PKPBI), Mahad, Haiatul Tahfidzil Qur'an, Internasionalisasi Universitas, Al Islam dan kemuhammadiyah dan konsep kampus *green and clean* sebagai kepedulian terhadap lingkungan.

Langkah-langkah strategi keunggulan bersaing di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal yaitu dengan melakukan penyederhanaan visi misi agar mudah dipahami oleh semua warga besar UIN Malang dengan menyusun kembali hal-hal yang bersifat operasional untuk disesuaikan dengan tuntutan perkembangan zaman, iptek dan globalisasi. Kedua, membuat program atau membuat kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan hasil analisis lingkungan. Ketiga, meningkatkan kemampuan SDM secara berkelanjutan, baik secara kualitas maupun kuantitas yang meliputi: peningkatan produktivitas dosen dan mahasiswa, untuk dosen menyangkut

penelitian yang diterbitkan pada jurnal baik nasional maupun internasional dalam rangka untuk mendapatkan pengakuan dan meningkatkan ranking universitas, juga kemudian kualifikasi dosen diharapkan semua doktor, mengadakan program percepatan (akselerasi) guru besar yaitu program layanan khusus bagi dosen agar segera mencapai gelar profesor atau guru besar. Keempat membuat dan membangun reputasi perguruan tinggi. Kelima meningkatkan infrastruktur yang melingkupi sarana dan prasarana dengan membangun kampus 3 UIN Malang.

Di UMM adalah, pertama, menganalisis lingkungan internal dan eksternal dengan selalu berbenah dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dari berbagai aspek, dosen, karyawan, sarana dan prasarana dan lain lain. Kedua membuat program yang sesuai Renstra dan RIP. Ketiga yakni meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM secara berkelanjutan; d. Meningkatkan sarpras dan fasilitas perguruan tinggi. Ketiga menjalin kerjasama dalam dan luar negeri.

Jadi Langkah-langkah strategi keunggulan bersaing dalam perguruan tinggi adalah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, membuat program atau membuat kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan hasil analisis lingkungan, meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM secara berkelanjutan, meningkatkan infrastruktur, membuat dan membangun reputasi perguruan tinggi, dan menjalin kerjasama dalam dan luar negeri.

### **c. Implikasi Strategi Keunggulan Bersaing dalam Pengembangan Perguruan Tinggi**

Implikasi Strategi Keunggulan Bersaing dalam Pengembangan Perguruan Tinggi di UIN Malang adalah a. Kelembagaannya dari sekolah tinggi berubah menjadi bentuk universitas dan juga sistem pelayanan pendidikannya membaik; b. Memiliki konsep pendidikan tinggi yang khas yang sulit ditiru perguruan tinggi lain; c. kuantitas dan kualitas SDM meningkat; d. Penguasaan bahasa asing bagi civitas akademika meningkat; e. Mendapatkan apresiasi, pengakuan dan penghargaan dari berbagai kalangan; f. Mahasiswanya berasal dari berbagai Negara dan mendapat kepercayaan dari luar negeri; g. Dapat memenuhi kebutuhan untuk mencukupi kekurangan dana yang disediakan oleh pemerintah.

Sedangkan di UMM adalah a. Kelembagaannya terus-menerus mengalami perkembangan dan juga sistem pelayanan pendidikannya terus mengalami peningkatan; b. Memiliki konsep pendidikan tinggi yang khas yang sulit ditiru perguruan tinggi lain; c. Kuantitas dan kualitas SDM meningkat ; d. Mendapatkan apresiasi, pengakuan dan penghargaan dari berbagai kalangan e. Mahasiswanya berasal dari berbagai Negara dan mendapat kepercayaan dari luar negeri; f. Sarana dan prasarananya terus bertambah; g. Dana yang diperoleh dari SPP mahasiswa dan pemasukan unit bisnis yang dimilikinya dapat memenuhi kebutuhan perguruan tinggi dan dapat meningkatkan pelayanan terhadap mahasiswa dan meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan.

Jadi implikasi strategi keunggulan bersaing dalam pengembangan perguruan tinggi adalah a. Kelembagaannya terus-menerus mengalami perkembangan dan juga sistem pelayanan pendidikannya terus mengalami peningkatan; b. Memiliki konsep pendidikan tinggi yang khas yang sulit ditiru perguruan tinggi lain; c. Kuantitas dan kualitas SDM meningkat; d. Mendapatkan apresiasi, pengakuan dan penghargaan dari berbagai kalangan e. Mahasiswanya berasal dari berbagai Negara dan mendapat kepercayaan dari luar negeri; f. Sarana dan prasarananya terus bertambah; g. Dana yang diperoleh dari SPP mahasiswa/dari Pemerintah dan pemasukan unit bisnis yang dimiliki perguruan tinggi dapat

memenuhi kebutuhan perguruan tinggi dan dapat meningkatkan pelayanan terhadap mahasiswa dan meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan.

#### 4. KESIMPULAN

Konsep keunggulan bersaing dalam pengembangan Perguruan Tinggi Islam adalah melakukan kiat/pola umum dalam rencana dan aksi fokus pada visi misi untuk menjadi perguruan tinggi Islam terdepan (unggul) yang berciri khas dan berkarakter *religious*. Diferensiasi UIN, integrasi Islam dengan karakter Ulul Albab yaitu: memiliki kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan professional, sedangkan UMM integrasi ilmu pengetahuan dan teknologi dengan karakter Islam berkemajuan, keindonesiaan dan kemodernan.

Langkah-langkah strategi keunggulan bersaing dalam pengembangan perguruan tinggi meliputi: a) Pilihan strategi keunggulan bersaing dalam pengembangan perguruan tinggi Islam adalah dengan cara melakukan suatu yang jarang atau belum dilakukan perguruan tinggi lain, misalnya Integrasi Keilmuan, Program Khusus Bahasa Arab (PKPBA), Program Khusus Bahasa Inggris (PKPBI), Ma'had, Haiatul Tahfidzil Qur'an, Internasionalisasi Universitas, Al Islam dan Kemuhamadiyah dan konsep kampus *green and clean* sebagai kepedulian terhadap lingkungan, b) Langkah-langkah strategi keunggulan bersaing dalam pengembangan perguruan tinggi Islam adalah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, membuat program atau membuat kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan hasil analisis lingkungan, meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM secara berkelanjutan, meningkatkan infrastruktur, membuat dan membangun reputasi perguruan tinggi, dan menjalin kerjasama dalam dan luar negeri.

Implikasi strategi keunggulan bersaing dalam pengembangan perguruan tinggi meliputi: a) Kelembagaannya terus-menerus mengalami perubahan dan perkembangan juga sistem pelayanan pendidikannya terus mengalami peningkatan, b) Memiliki konsep pendidikan tinggi yang khas yang sulit ditiru perguruan tinggi lain, c) Kuantitas dan kualitas SDM meningkat, d) Mendapatkan apresiasi, pengakuan dan penghargaan dari berbagai kalangan, e) Mahasiswanya berasal dari berbagai Negara dan mendapat kepercayaan dari luar negeri, f) Sarana dan prasarananya terus bertambah, g) Dana yang diperoleh dari SPP mahasiswa/dari Pemerintah dan pemasukan unit bisnis yang dimiliki perguruan tinggi dapat memenuhi kebutuhan perguruan tinggi dan dapat meningkatkan pelayanan terhadap mahasiswa dan meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan.[]

#### DAFTAR RUJUKAN

- Al-'Asqolani, A. I. H. (2003). *Terjemah Bulughul Maram*. Bogor: Pustaka Ulil Albab
- Al-Maraghi, A.M., (1993). *Tafsir Al-Maraghi*. Semarang: CV. Toha Putra
- Arah Kebijakan Pendidikan Islam 2015-2019, Pendis Kemenag.go.id
- Armas, A. (2006). "Krisis Epsitemologis dan Islamisasi Ilmu", dalam: Tsaqafah, Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Kebudayaan Islam, Volume 3, Nomor 1, 2006

- Arsyad, A. (2006). "Integrasi dan Interkoneksi Sains dan Ilmu Agama Menuju Peradaban Islam Universal", dalam: *Tsaqafah*, Volume 2, Nomor 2, 2006
- Arwildayanto (et.al.). (2020). *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*, Bandung. Cendikia Press,
- Bharadwaj, S.G.; Varadarajan, P.R., & Fahly, J. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", dalam: *Journal of Marketing*. Vol.57, 1993
- Bhattacharya, V.N. (2007). "What Strategy is Not", dalam: *European Business Forum*. No. 30, 2007
- Bodgan, R.C., & Biklen, S.K. (1982). *Qualitative Research for Education an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Becon, Inc.
- Cravens, D.W. (1996). *Pemasaran Strategis (Vol. 1)*. Jakarta: Erlangga
- Daft, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen, Edisi 9, Buku 2*, Salemba Empat, Jakarta.
- Daft, R.L. (2002). *Manajemen Edisi Kelima (Vol. 1)*, Jakarta, Erlangga
- David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis Konsep*. Salemba Empat: Jakarta
- Departemen Agama Republik Indonesia. (1993). *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta
- Departemen Agama RI. (2009). *Al-Qur'an dan Tafsirnya*. Jakarta
- Departemen Agama. (1993). *Ensiklopedi Islam*. Jakarta: Departemen Agama
- Departemen Agama. (2009). *Al-Qur'an dan Tafsirnya*. Jakarta. Departemen Agama RI.
- Departemen Agama.Republik Indonesia. (2005). *Al-Qur'an Terjemahan*, Jakarta: PT. Syamil Cipta Media
- Depdiknas, *Sistem Pendidikan Tinggi di Indonesia*. P.1
- Dirgantoro, C. (2007) *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*, Jakarta. PT Grasindo
- Droge, C. & Vickrey, S. (1994). *Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanory Study in The Furniture Industry*. Decision Sciences
- Effendy, O. U. (2007). *Ilmu Komunikasi (Teori dan Praktek)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ezine Articles. (2008). *Negotiation Strategy Vs Tactics [online]*, dalam <http://ezinearticles.com>
- <http://www.uin-malang.ac.id/r/150801/uin-malang-menuju-world-class-university.html> diakses 20 Juni 2018
- [https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar\\_perguruan\\_tinggi\\_Islam\\_negeri\\_di\\_Indonesia](https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_perguruan_tinggi_Islam_negeri_di_Indonesia)
- [https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar\\_perguruan\\_tinggi\\_Islam\\_swasta\\_di\\_Indonesia#Referensi](https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_perguruan_tinggi_Islam_swasta_di_Indonesia#Referensi)
- <https://ntt.kemenag.go.id/berita/351654/daya-saing-pendidikan-islam-harus-terus-diupayakan>
- <https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/17/10/18/oxza3f313-perkuat-daya-saing-pendidikan-islam-di-asean>
- Hunger, J.D dan Wheelen, T.L. (2001). *Manajemen Strategis (Terjemahan)*, Yogyakarta: Andi

- Kadir, S. (1992) *Analisa Data Penelitian Kualitatif*. Malang: Pusat Penelitian IKIP Malang.
- Katsir, A. A. I. (1979). *Tafsir Ibnu Katsir*. Ummil Kitab  
Ketetapan MPR RI, Nomor IV/MPR/1999
- Kotler, P.; Fox, K, F; & Fox, A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions. Second Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Bevely Hill, California: Sage Publication
- Manardes, E.W. (2009). "Competitive Advantage in Institutions of Higher Education: a Proposal of Research Model.", dalam: *Journal of Academy of Busines and Economics Publisher, International Academy of Busines and Economics Audience*, 2009
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns and Strategy Formulation*, dalam: *Management Science*, Vol. 24, No. 9, hlm. 934-948
- Porter, M. E. (2018). *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga
- Prakosa, B. (et.al.). (2005). "Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Pembelajaran terhadap kinerja Perusahaan untuk Mencapai Keunggulan Bersaing", dalam: *Ekonomi Bisnis (EKOBIS)*, Vol. 6, No. 2, 2005.
- Raymond A. N. (et.al.). (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mmenuju Keunggulan Bersaing*. terjemah David Wijaya, Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Samekto, A. (2000). "Organisasi Virtual, Perkembangan Teknologi Informasi, dan Dampak Manajemennya", dalam: *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi Ventura*. Vol. 1. No. 1, 2000
- Soegoto, E.S., "Sumber Keunggulan Bersaing, Strategi Pemasaran Pengaruhnya terhadap Keunggulan Posisional dan Kinerja Pemasaran PTS", dalam: *Majalah Ilmiah Unikom*. Bandung, Vol. 11 no1. 2013
- Sumihardjo, T. (2008). *Penyelenggaraan pemerintah daerah melalui pengembangan daya saing berbasis potensi daerah*. Fokus media: Bandung.
- Suprayogo, I. (2009). *Universitas Islam Unggul*. Malang: UIN Malang Press
- Tafsir Jalalain (Tafsir Online). Diunduh melalui <http://users6.nofeehost.com>.
- Tafsir Al-Qur'an. Diunduh melalui <http://www.kongkaji.tripod.com>
- Undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang perguruan tinggi bab 1 pasal 5
- Wijaya, D. 2008. *Pemasaran Jasa Pendidikan sebagai Upaya untuk Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, Pendidikan Penabur, II (Desember)
- Yusuf, A. M. (2009). *Ensiklopedi Tematis Ayat Al-Qur'an dan Hadits (vol. 5)*. Jakarta: Widya Cahaya