

FORMULASI STRATEGI PENINGKATAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PTKIS: STUDI KASUS STAI DARUSSALAM KUNIR

**Badrud Tamam¹, Riema Afriani Kusumadewi², Ahmad Ramdan³, Mai Marini⁴,
dan Yuliana⁵**

¹Universitas Wiralodra dan ^{2,3,4,5}STAI Darussalam Kunir

Email: badrud83@gmail.com, riemaafrianikusumadewi@staidarussalam.ac.id,
ahmadramdhan2119@gmail.com, maimarini21@gmail.com, dan
yuliana.jatiwangi@gmail.com

Abstrak

Meningkatnya kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas mendorong persaingan antar Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS). Penelitian ini bertujuan menganalisis struktur industri jasa pendidikan serta merumuskan strategi peningkatan keunggulan bersaing bagi STAI Darussalam Kunir. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap 10 informan yang dipilih secara purposive. Hasil analisis menggunakan Five Forces Porter menunjukkan bahwa industri jasa pendidikan memiliki tingkat persaingan tinggi dengan ancaman pendatang baru dan produk substitusi yang kuat, daya tawar pemasok sedang, serta daya tawar pembeli tinggi. Berdasarkan kondisi tersebut, STAI Darussalam Kunir direkomendasikan menerapkan strategi focused low cost yang didukung oleh penguatan promosi melalui media digital, media cetak, dan kerja sama dengan sekolah/madrasah di wilayah Subang dan sekitarnya. Kontribusi penelitian ini adalah menawarkan kerangka perumusan strategi bagi PTKIS melalui integrasi analisis struktur industri dan SWOT untuk meningkatkan daya saing serta mendukung pengambilan kebijakan yang adaptif terhadap dinamika lingkungan pendidikan tinggi.

Kata Kunci: perguruan tinggi; keunggulan bersaing; pangsa pasar

Abstract

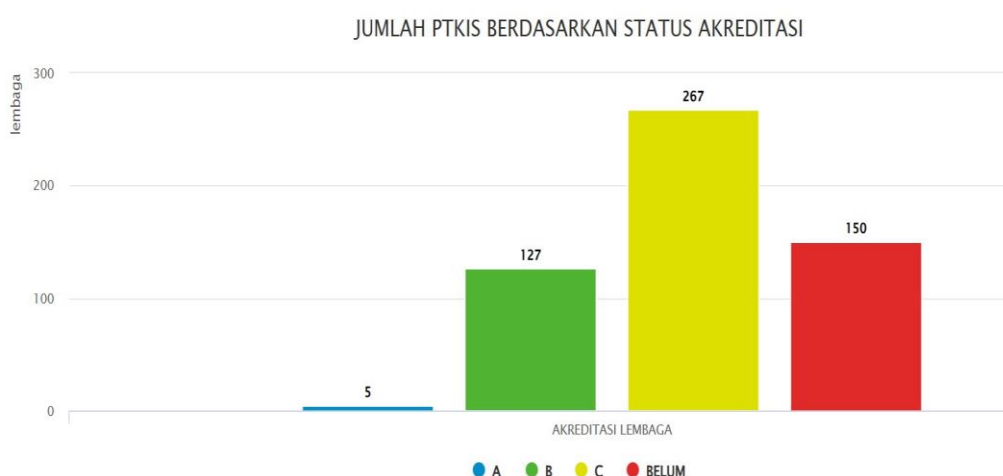
The increasing demand for high-quality human resources has intensified competition among Private Islamic Higher Education Institutions (PTKIS). This study aims to analyze the structure of the higher education service industry and formulate competitive strategies for STAI Darussalam Kunir. A descriptive qualitative approach was employed using interviews, observations, and documentation involving 10 purposively selected informants. The findings, based on Porter's Five Forces analysis, indicate that the higher education service industry is highly competitive, characterized by strong threats from new entrants and substitute services, moderate supplier bargaining power, and high buyer bargaining power. Accordingly, STAI Darussalam Kunir is recommended to adopt a focused low-cost strategy supported by intensive promotional activities through digital media, print media, and partnerships with schools and madrasahs in Subang and surrounding areas. This study contributes by proposing a strategic framework that integrates industry structure analysis and SWOT analysis to enhance the competitiveness of PTKIS and support adaptive institutional policy development in response to the dynamic higher education environment.

Keywords: higher education; competitive advantage; market share

PENDAHULUAN

Memasuki era informasi dan globalisasi, kompetisi industri pendidikan semakin meningkat, baik secara lokal maupun global.¹ Hal ini didorong oleh semakin meningkatnya kebutuhan akan sumberdaya manusia yang berkualitas. Sumberdaya manusia yang berkualitas tersebut dapat terlahir dari sebuah proses pendidikan. Adapun pendidikan merupakan suatu sarana untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia agar memiliki daya saing dalam menghadapi era informasi dan globalisasi ini. Oleh karena kebutuhan akan pendidikan ini begitu tinggi serta penduduk Indonesia yang mayoritas beragama Islam, maka banyak bermunculan institusi pendidikan khususnya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) yang fokus kepada pendidikan Islam, termasuk salah satunya yaitu STAI Darussalam Kunir yang berlokasi di Subang.

Persepsi masyarakat terhadap lembaga pendidikan saat ini sudah mulai berubah. Lembaga pendidikan bukan lagi dipandang sebatas penyelenggara pendidikan semata, melainkan juga dipandang sebagai lembaga penyedia layanan jasa pendidikan.² Data yang diperoleh dari *Education Management Information System* (EMIS) PTKI Kementerian Agama Republik Indonesia menyebutkan bahwa pada tahun 2022-2023, terdapat 549 jumlah PTKIS dibawah Koordinator Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (KOPERTAIS) wilayah I sampai dengan wilayah XV. Adapun untuk KOPERTAIS II wilayah Jabar dan Banten, tempat berdirinya STAI Darussalam Kunir, terdapat 108 PTKIS.³ Berikut merupakan grafik jumlah PTKIS menurut EMIS Kemenag RI.



Gambar 1 Jumlah PTKIS Berdasarkan Status Akreditasi

Sumber: Kementerian Agama Republik Indonesia

¹ Muhammad Anjar Yana, "Manajemen Pemasaran Pendidikan Konteks Perguruan Tinggi," *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin* 1, no. 3 (2023): 380–85.

² Ziyadul Idfhal Ghazali and Nasrullah, "Strategi Pondok Pesantren Darul Ulum Banyuwangi Dalam Membangun Image Branding Di Medi Sosial," *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 7, no. 1 (2024): Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Man, <https://doi.org/https://doi.org/10.19105/re-jiem.v7i1.12823>.

³ Kementerian Agama Republik Indonesia, "Gerbang Data Pendidikan Kementerian Agama," 2025.

Berdasarkan jumlah 549 PTKIS tersebut, STAI Darussalam Kunir (STAI DAKU) merupakan PTKIS yang tergolong masih baru, karena baru didirikan pada tahun 2020. STAI DAKU ini hadir dalam rangka untuk memenuhi tuntutan masyarakat, khususnya pendidikan Islam, yang tidak hanya bisa mencerdaskan kehidupan bangsa saja. Namun juga memiliki tujuan dalam mencetak generasi-generasi yang memiliki manfaat untuk semua elemen masyarakat, memiliki pemahaman akan jati diri, serta memiliki wawasan intelektual yang memadai sesuai kekhususan studi, dan memiliki peran dalam memajukan Islam sebagai *rahmatan lil 'alamin*. STAI DAKU lahir dibawah naungan Yayasan Al-Hidayah Kunir yang berada di Subang. Yayasan ini juga memiliki pesantren dan madrasah, dimana pesantrennya telah beroperasi sejak tahun 1989. Agar dapat sukses bersaing, maka perlu dilakukan perumusan strategis sesuai kapabilitas dan kondisi lingkungan STAI Darussalam Kunir untuk memanfaatkan peluang dari sisi bisnis dan mengeliminasi ancaman yang dihadapi dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing dan pangsa pasar dalam rangka untuk memenangkan persaingan.

Pangsa pasar adalah bagian atau luas pasar yang dikuasai oleh perguruan tinggi swasta (PTS) di dalam menjaring mahasiswa baru. Pangsa pasar ini berkaitan dengan strategi pemasaran.⁴ Pengelolaan lembaga perguruan tinggi Islam secara umum dapat dibagi dua, yakni yang dikelola oleh negara dan dikelola oleh masyarakat atau swasta. Negara telah menjamin pembiayaan dan penyelenggaraan pendidikan negeri. Sementara perguruan tinggi Islam swasta yang dikelola oleh swasta perlu menggunakan manajemen modern agar dapat bertahan, beradaptasi dengan keadaan, dan juga mensejahterakan sivitas akademika.⁵

Persaingan di antara institusi pendidikan tinggi menuntut pengelolaan biaya secara menyeluruh, diferensiasi produk, dan fokus pada pengguna. Manajemen pemasaran sangat diperlukan di perguruan tinggi untuk membangun citra positif dalam menjaga kepuasan konsumen.⁶ Perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam menghadapi era disrupsi. Perkembangan teknologi digital, perubahan pola perilaku calon mahasiswa, serta meningkatnya persaingan dengan perguruan tinggi negeri dan institusi pendidikan luar negeri telah menuntut PTS untuk menerapkan strategi pemasaran yang inovatif dan adaptif.⁷

Sejumlah penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Qurtubi⁸ serta Nafi'ah dan Ngadhimah⁹ telah mengkaji strategi peningkatan daya saing perguruan tinggi melalui berbagai pendekatan, seperti pemasaran pendidikan, manajemen mutu, transformasi digital, dan pengembangan keunggulan institusional. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada strategi pemasaran atau peningkatan mutu secara parsial, sedangkan penelitian yang secara khusus mengintegrasikan analisis lingkungan makro, analisis struktur industri pendidikan tinggi, dan analisis SWOT dalam merumuskan strategi

⁴ Femi Handayani, "Potensi Pangsa Pasar Perguruan Tinggi Swasta Di Indonesia (Studi Pada Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang)," *Pelita: Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah* 19, no. 2 (2019): 114–39.

⁵ Fridiyanto, Muhammad Rafi'i, and Miftahul Khairani, "Memenangkan Persaingan Perguruan Tinggi Islam Swasta (Studi Komunikasi Pemasaran STAI Ahsanta Jambi)," *At-Balagh* 4, no. 1 (2020): 22–39.

⁶ Ayu Zahroh Nafi'ah and Mambaul Ngadhimah, "Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Dalam Meningkatkan Daya Saing Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo," *Muslim Heritage* 9, no. 1 (2024): 83–101, <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v9i1.8343>.

⁷ Ahmad Qurtubi, "Manajemen Pemasaran Perguruan Tinggi: Analisis Komparatif PTS Di Banten Era Disrupsi," *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 5, no. 1 (2025): 122–34, <https://doi.org/10.47709/educendikia.v5i01.5709>.

⁸ Qurtubi.

⁹ Nafi'ah and Ngadhimah, "Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Dalam Meningkatkan Daya Saing Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo."

peningkatan keunggulan kompetitif PTKIS masih relatif terbatas. Selain itu, kajian mengenai formulasi strategi pada PTKIS yang baru berdiri dan sedang berada pada fase penguatan posisi kompetitif juga belum banyak dilakukan.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian yang mampu menjelaskan bagaimana faktor lingkungan eksternal dan internal dapat digunakan secara komprehensif sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan keunggulan kompetitif PTKIS. Kajian semacam ini menjadi penting karena karakteristik PTKIS berbeda dengan perguruan tinggi umum maupun perguruan tinggi negeri, terutama dalam aspek sumber pendanaan, segmentasi pasar, tata kelola kelembagaan, dan basis nilai keislaman yang menjadi identitas institusi.

STAI Darussalam Kunir merupakan salah satu PTKIS yang didirikan pada tahun 2020 dan berada di tengah lingkungan persaingan yang semakin kompetitif. Sebagai institusi yang relatif baru, STAI Darussalam Kunir menghadapi tantangan untuk membangun reputasi, meningkatkan jumlah mahasiswa, memperkuat kualitas layanan akademik, serta mengembangkan keunggulan yang mampu membedakannya dari institusi sejenis. Kondisi tersebut menjadikan STAI Darussalam Kunir sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji formulasi strategi peningkatan keunggulan kompetitif PTKIS.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal STAI Darussalam Kunir serta merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan pangsa pasar institusi. Kontribusi penelitian ini terletak pada penyediaan kerangka formulasi strategi yang mengintegrasikan analisis lingkungan makro (PEST), analisis struktur industri menggunakan Porter's Five Forces, serta analisis SWOT dalam konteks PTKIS. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen pendidikan tinggi Islam, sekaligus menjadi rujukan praktis bagi pengelola PTKIS dalam menyusun strategi pengembangan institusi yang berorientasi pada peningkatan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Bogdan dan Biklen menjelaskan bahwa penelitian kualitatif mempunyai ciri tertentu.¹⁰ Ciri-ciri penelitian kualitatif tersebut antara lain bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan kondisi alamiah sebagai sumber data langsung dan peneliti sebagai *key instrument*. Penelitian ini bersifat deskriptif, karena data yang terkumpul cenderung berbentuk kata-kata atau gambar. Penelitian ini juga lebih menitikberatkan pada proses dibandingkan dengan hasil penelitiannya. Kecenderungan melakukan teknik analisis data induktif dan makna merupakan hal yang penting dalam suatu penelitian kualitatif. Berdasarkan ciri-ciri penelitian kualitatif tersebut, peneliti memilih metode kualitatif dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan secara alamiah terkait formulasi strategi yang tepat bagi STAI DAKU sebagai objek penelitian, agar bisa meningkatkan keunggulan bersaing dan juga pangsa pasar. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam kondisi lingkungan internal dan eksternal STAI Darussalam Kunir serta merumuskan strategi peningkatan keunggulan kompetitif berdasarkan perspektif para pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan institusi. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi secara sistematis dan faktual berdasarkan data yang diperoleh di lapangan.

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018).

Penelitian dilaksanakan di STAI Darussalam Kunir, Kabupaten Subang, Jawa Barat. Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen institusi, laporan akademik, dokumen perencanaan strategis, data mahasiswa, data dosen, regulasi pendidikan tinggi, serta berbagai sumber literatur yang relevan.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan tingkat pengetahuan, keterlibatan, dan kewenangan informan dalam pengelolaan dan pengembangan institusi. Teknik pengambilan sampel ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa informan yang menjadi subyek penelitian diasumsikan sangat memahami terkait pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.¹¹ Jumlah informan sebanyak 10 orang yang terdiri atas Ketua STAI Darussalam Kunir, Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Ketua Program Studi Ekonomi Syariah, tenaga kependidikan, pengelola pemasaran institusi, dosen tetap, mahasiswa, alumni, serta unsur yayasan yang terlibat dalam pengambilan kebijakan strategis. Pemilihan informan dilakukan hingga data yang diperoleh menunjukkan kecukupan informasi (*information adequacy*) dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan.

Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, serta audiovisual dan bahan digital.¹² Adapun pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama. *Pertama*, wawancara semi-terstruktur yang bertujuan memperoleh informasi mengenai kondisi lingkungan eksternal dan internal lembaga, strategi pengembangan institusi, faktor pendukung dan penghambat daya saing, serta upaya peningkatan pangsa pasar. *Kedua*, observasi langsung terhadap kondisi fisik kampus, proses layanan akademik, sarana prasarana, aktivitas promosi, dan implementasi teknologi informasi dalam pengelolaan perguruan tinggi. *Ketiga*, studi dokumentasi yang mencakup telaah terhadap dokumen kelembagaan seperti visi dan misi, struktur organisasi, laporan kegiatan, data sumber daya manusia, data mahasiswa, dokumen akreditasi, serta dokumen lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap. *Pertama*, tahap persiapan. Peneliti melakukan identifikasi fokus penelitian terkait formulasi strategi bersaing STAI Darussalam Kunir. Kemudian, peneliti menyusun pedoman wawancara dan menentukan informan yang sesuai dengan kriteria penelitian. Selanjutnya, peneliti mengurus perizinan penelitian kepada pihak STAI Darussalam Kunir. *Kedua*, tahap pengumpulan data. Peneliti melakukan wawancara secara langsung kepada informan yang dipilih secara purposive sampling, seperti pimpinan perguruan tinggi, pengelola akademik, bagian pemasaran, dosen, mahasiswa, dan alumni. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mengenai strategi bersaing, faktor internal dan eksternal, keunggulan institusi, serta upaya peningkatan pangsa pasar. Peneliti juga melakukan pengamatan langsung terhadap kondisi STAI Darussalam Kunir, meliputi kegiatan akademik, fasilitas, layanan mahasiswa, aktivitas promosi, serta berbagai aspek yang mendukung keunggulan bersaing perguruan tinggi. Selain itu, peneliti mengumpulkan data pendukung berupa dokumen institusi, seperti profil perguruan tinggi, visi dan misi, struktur organisasi, data jumlah mahasiswa, program

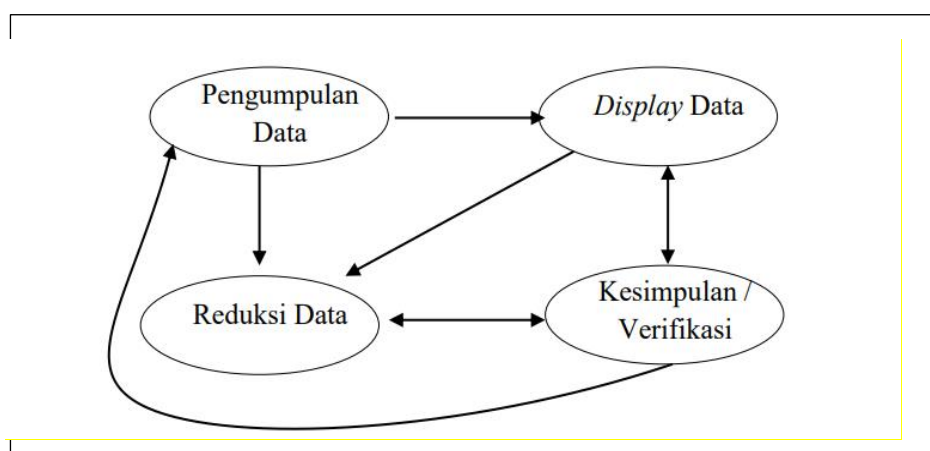
¹¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013).

¹² J. W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Setia, 2019).

kerja, laporan kegiatan, media promosi, dan dokumen lain yang berkaitan dengan strategi pengembangan institusi.

Ketiga, tahap pengolahan dan verifikasi data. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dikumpulkan kemudian diklasifikasikan sesuai tema penelitian. Peneliti melakukan pengecekan keabsahan data melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan informasi dari berbagai informan dan metode pengumpulan data. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan yang memiliki keterlibatan dalam pengelolaan STAI Darussalam Kunir, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti melakukan member check untuk memastikan kesesuaian data yang diperoleh dengan kondisi sebenarnya di lapangan.

Keempat, tahap analisis data. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif melalui proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan untuk merumuskan strategi bersaing STAI Darussalam Kunir. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan model Miles and Huberman. Miles and Huberman menjelaskan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif, dilaksanakan ketika pengumpulan data berlangsung, dan selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sampai datanya jenuh.¹³ Berikut pola interaktif teknik analisis data oleh Miles dan Huberman:



Gambar 2 Teknik Pengumpulan Data
Tahapan Analisis Data

Peneliti menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengelompokkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini data yang berkaitan dengan strategi bersaing STAI Darussalam Kunir, faktor pendukung dan penghambat, serta upaya meningkatkan keunggulan bersaing dan pangsa pasar dipilih untuk dianalisis lebih lanjut. Data yang telah dikelompokkan kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif, tabel, atau matriks agar hubungan antar informasi dapat terlihat dengan jelas. Penyajian data digunakan untuk menggambarkan kondisi internal dan

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.

eksternal STAI Darussalam Kunir serta strategi yang telah dan akan diterapkan. Selanjutnya, peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang telah disajikan untuk menemukan pola, hubungan, dan makna dari hasil penelitian. Kesimpulan yang diperoleh kemudian diverifikasi kembali dengan data lapangan agar menghasilkan temuan yang valid mengenai formulasi strategi bersaing STAI Darussalam Kunir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Lingkungan Eksternal STAI Darussalam Kunir

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, faktor eksternal yang memengaruhi pengembangan STAI Darussalam Kunir dapat dikelompokkan ke dalam aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi (PEST). Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (Kaprodi MPI), aspek politik yang mempengaruhi kinerja STAI DAKU dalam hal ini berkaitan dengan regulasi yaitu regulasi pemerintah mengenai kualifikasi pendidikan, Sumber Daya Manusia (SDM), ketentuan-ketentuan kurikulum, dan juga mekanisme pembelajaran. Hal tersebut tertera dalam Undang-undang Dasar 1945. Peraturan lainnya yaitu terkait dengan mutu, dimana STAI DAKU harus mengikuti ketentuan akreditasi, baik dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) maupun Lembaga Akreditasi Mandiri Kependidikan (Lamdik).

Pendapat lainnya dikemukakan oleh salah satu dosen MPI terkait dengan regulasi yang mempengaruhi STAI DAKU, yaitu terkait perizinan pembukaan perguruan tinggi dan prodi-prodi baru di lingkungan PTKIS yang saat ini cukup berkembang *massive*, sehingga berdampak pada menguatnya persaingan antar PTKIS. Ditambah lagi menurut dosen tersebut bahwa hari ini Kementerian Agama telah membangun kerjasama dengan Lembaga Pengelolaan Dana Pendidikan (LPDP) terkait dengan penyelenggaraan Beasiswa Indonesia Bangkit (BIB) yang berdampak pada terbukanya PTKIS dalam melakukan pengembangan kompetensi sumber daya dosen dengan memanfaatkan program beasiswa tersebut.

Berbeda dengan kedua informan sebelumnya, staf operator STAI DAKU menyebutkan bahwa terdapat kebijakan pemerintah yaitu kebijakan yang terkait dengan inklusi pendidikan yang dapat mempengaruhi STAI DAKU. Beliau menyampaikan bahwa jika pemerintah mendorong inklusi pendidikan untuk semua orang, maka STAI DAKU harus memastikan bahwa lembaganya dapat memenuhi kebutuhan mahasiswa dengan berbagai kebutuhan khusus dan memastikan aksesibilitas yang memadai.

Berdasarkan studi dokumentasi dan observasi di lapangan ditemukan beberapa regulasi terkait dengan penyelenggaraan pendidikan pada jenjang PTKIS, yaitu: 1) Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi; 2) Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Perguruan Tinggi oleh Kementerian Lain dan Lembaga Pemerintah Nonkementerian; 3) Peraturan Menteri Agama Nomor 5 Tahun 2020 tentang Standar Penyelenggaraan Pendidikan Agama pada Perguruan Tinggi; serta 4) Peraturan Menteri Agama Nomor 15 Tahun 2022 tentang Pendirian, Perubahan, dan Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Keagamaan Swasta.

Adapun aspek ekonomi yang mempengaruhi kampus berdasarkan wawancara dengan Kaprodi MPI adalah pendapatan masyarakat disekitar kampus yang tergolong masyarakat menengah dan menengah ke bawah, sehingga kampus harus menyesuaikan kebijakan-kebijakan seperti menentukan besaran SPP, dan menyediakan jalur-jalur

beasiswa bagi masyarakat tersebut. Sejalan dengan Kaprodi, salah satu dosen tetap STAI DAKU mengemukakan bahwa sebagai lembaga pendidikan tinggi keagamaan yang berbasis swasta, persoalan serius yang biasa dihadapi oleh PTKIS adalah berkenaan dengan masalah pendanaan. Hal tersebut mengingat PTKIS harus secara mandiri mempersiapkan pendanaan yang matang, berbeda halnya dengan PTKIN yang berbasis negeri yang didanai oleh pemerintah dalam penyelenggaraannya. Oleh karena itu, kemampuan lembaga PTKIS dalam mengelola anggaran secara ideal adalah sebuah hal yang mutlak diperlukan dalam mengembangkan PTKIS yang dikelolanya. Pendapat yang sama dikemukakan oleh salah satu staf operator kampus bahwa ekonomi adalah salah satu faktor yang cukup berpengaruh pada pelaksanaan proses yang ada di STAI DAKU. Jika ekonomi baik, maka STAI DAKU dapat menyediakan sarana dan prasarana yang baik pula.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, bahwa terdapat beberapa mahasiswa yang kesulitan membayar uang kuliah dikarenakan kondisi perekonomian keluarga yang kurang baik. Upaya yang dilakukan oleh STAI DAKU dalam menyikapinya hal tersebut antara lain dengan memberikan kelonggaran bagi mahasiswanya disisi pembayaran uang kuliah. Kondisi perekonomian masyarakat yang cenderung menengah ini menyebabkan kampus-kampus lain pun memiliki strategi yang mempermudah mahasiswanya, sehingga mengakibatkan semakin maraknya persaingan di dunia pendidikan, khususnya PTKIS.

Pada aspek sosial, masih terdapat sebagian masyarakat yang memandang bekerja setelah lulus sekolah menengah lebih penting dibanding melanjutkan pendidikan tinggi. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi PTKIS dalam meningkatkan angka partisipasi pendidikan tinggi. Sementara itu, perkembangan teknologi informasi membuka peluang bagi STAI Darussalam Kunir untuk memperluas layanan akademik dan promosi digital, meskipun membutuhkan investasi yang relatif besar. Internet membawa perubahan besar di dunia bisnis melalui munculnya banyak taktik pemasaran digital. Tapi dengan adanya pilihan taktis baru ini, para manajer pemasaran harus memprioritaskan apa yang ingin mereka capai dan menentukan taktik pemasaran digital mana yang layak untuk diinvestasikan.¹⁴

Penggunaan teknologi di bidang pendidikan khususnya di PTKIS sangat menentukan kualitas layanan dari penyedia jasa pendidikan tersebut. Cakupan penerapan teknologi di bidang pendidikan sangat luas mulai dari pemilihan teknologi untuk pendataan mahasiswa dan dosen, hingga ke penerapan *Learning Management Systems* (LMS). Pemilihan teknologi yang tepat dapat memudahkan operator kampus untuk membuat strategi guna meningkatkan pangsa pasar.

Oleh karena itu, banyak PTKIS yang secara agresif terus menerapkan teknologi terbaru guna meningkatkan kualitas jasa pelayanannya. Namun disisi lain, penggunaan teknologi tersebut tidak mudah, karena harus dipertimbangkan dari sisi biaya yang harus dikeluarkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, mereka mengatakan bahwa saat ini kehadiran teknologi informasi tidak bisa dipungkiri memiliki dampak cukup signifikan terhadap semua lini kehidupan, termasuk bidang pendidikan. Oleh karena itu, STAI DAKU sebagai lembaga penyelenggara pendidikan di level pendidikan tinggi harus mampu mengintegrasikan kemajuan teknologi tadi ke dalam pengelolaan lembaga ini, misalnya mengenai layanan akademik. Sistem informasi manajemen sudah seharusnya dan sangat mungkin diintegrasikan ke dalam pengelolaan PTKIS.

¹⁴ Eric M. Olson et al., "Business Strategy and the Management of Digital Marketing," *Business Horizons* 64, no. 2 (2021): 285–93.

Faktor teknologi menjadi salah satu faktor yang vital di perguruan tinggi, karena di era digitalisasi ini setiap lembaga pendidikan dituntut untuk sudah *familiar* dengan teknologi, karena semua proses pembelajaran sangat erat dengan teknologi. STAI DAKU sendiri saat ini telah menerapkan pembelajaran *online*, selain pembelajaran *offline* yang telah menggunakan berbagai perangkat teknologi, seperti menggunakan proyektor, laptop dan lain sebagainya. Di sektor keuangan pun sudah menggunakan aplikasi untuk memudahkan bidang keuangan. Artikel-artikel jurnal sudah ditampung di aplikasi OJS dan proses pemberian nilai oleh dosen pun semua sudah menggunakan teknologi. Namun, STAI DAKU belum mempunyai *Learning Management Systems*, sehingga agar bisa bersaing STAI DAKU harus segera memilikinya.

Hasil identifikasi lingkungan eksternal menunjukkan bahwa perkembangan teknologi dan dukungan regulasi merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan, sedangkan tingginya persaingan antar PTKIS, keterbatasan daya beli masyarakat, dan perubahan preferensi calon mahasiswa menjadi ancaman yang perlu diantisipasi. Dari uraian analisis aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi dapat diidentifikasi faktor-faktor tersebut yang dapat mempengaruhi strategi bersaing STAI Darussalam Kunir. Hasil analisis lingkungan makro dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Hasil Analisis Lingkungan Makro

Pendekatan	Faktor Strategis	Pengaruh terhadap Industri	Pengaruh terhadap Lembaga
Politik	1. Regulasi yang jelas terkait mendirikan suatu PTKIS 2. Banyaknya jumlah PTKIS yang terdaftar di Indonesia	Persaingan ketat	Peluang untuk meningkatkan kualitas dan layanan, serta ancaman hadirnya PTKIS baru.
Ekonomi	1. Pendapatan masyarakat yang kurang 2. Perekonomian masyarakat kurang stabil 3. Keinginan kuliah untuk bekerja agar mendapatkan uang	Persaingan ketat karena banyak PTKIS melakukan strategi yang sama	Ancaman berkurangnya pangsa pasar
Sosial	1. Daya beli masyarakat rendah. 2. Keragaman budaya 3. Persepsi lulus SMA langsung bekerja	Persaingan makin ketat mendorong peningkatan kualitas jasa yang ditawarkan	Tuntutan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan dan ancaman akan meningkatnya persaingan antara PTKIS
Teknologi	1. Penggunaan teknologi di PTKIS 2. Penggunaan teknologi membutuhkan biaya yang relatif tinggi 3. Penerapan teknologi yang akan diterapkan untuk menunjang proses operasional lembaga	Terjadi kompetisi penerapan teknologi di PTKIS	Tuntutan untuk meningkatkan penguasaan teknologi disertai perekrutan SDM yang berkualitas dan profesional.

Analisis Struktur Industri Pendidikan Tinggi Menggunakan Five Forces Porter

Analisis ini menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi dunia pendidikan berdasarkan *Five Forces Porter's Model*. Model *five forces* yang dikemukakan oleh Porter dapat digunakan untuk mengidentifikasi adanya ancaman yang berasal dari lima kekuatan di dalam suatu industri. Potensi ancaman dari kelima kekuatan dalam industri tersebut mencakup: *threats of potential new entrants*, *bargaining power of supplier*, *rivalry among existing firms*, *threats of substitute products* dan *bargaining power of buyer*.¹⁵

Persaingan dalam satu industri (*rivalry*) menunjukkan perjuangan masing-masing perusahaan yang ada dalam satu industri untuk memperebutkan pangsa pasar (*market share*) maupun pangsa pelanggan (*customer share*). Tingkat persaingan yang terjadi di antara perusahaan dalam satu industri dapat memberikan ancaman bagi perusahaan karena tingkat persaingan antarperusahaan yang tinggi dapat menurunkan pangsa pasar (*market share*) yang diperoleh perusahaan selama ini, terutama apabila produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan yang ada dalam satu industri tersebut dipersepsikan relatif sama oleh konsumen.¹⁶

Saat ini jumlah PTKIS di Indonesia tercatat sebanyak 549 PTKIS. Berdasarkan data yang diperoleh dari website Kementerian Agama Islam Republik Indonesia (Kemenag RI) terdapat 17 PTKIS, yang terdiri dari 3 Institut dan 14 Sekolah Tinggi yang izinnya sudah terbit pada tahun 2020.¹⁷ Adapun nama-nama dari PTKIS tersebut adalah sebagai berikut dimana STAIIDAKU merupakan salah satu diantaranya:

Tabel 2 Daftar Pendirian PTKIS 2020

No	Nama PTKIS
1	Institut Studi Islam Sunan Doe NTB
2	Institut Elkatrie
3	Institut Daarul Qur'an Tangerang
4	STAI Persis Jakarta
5	STAI Al Hidayah Kauman Lasem Jawa Tengah
6	STIT Darul Ishlah Tulangbawang Lampung
7	STEBI Badri Mashduqi Probolinggo Jawa Timur
8	STIP Islam Maghfirah Bina Umat Bogor Jawa Barat
9	STIT Subulussalam OKU Timur Sumatera Selatan
10	STIT Ihsanul Fikri Pabelan Jawa Tengah
11	STEI Permata Bojonegoro Jawa Timur
12	STAI Al Utsmani Bondowoso
13	STIEB Syariah Rachmatoellah Serang
14	STAI Darussalam Kunir Subang
15	STAI Nurul Ilmi Tanjung Balai Sumatera Utara
16	STAI Darut Tauhid Bandung Jawa Barat
17	STAI Ahmad Sibawaihi Situbondo Jawa Timur

Sumber: Kementerian Agama Republik Indonesia

¹⁵ Setiawan Hari Purnomo and Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2007); Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. (Boston: Pearson Education, 2011); Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Erlangga, 2012); Sunarto, *Manajemen Strategi* (Malang: STIE Malangkeucwara, 1994).

¹⁶ Solihin, *Manajemen Strategik*.

¹⁷ Kementerian Agama Republik Indonesia, "Kemenag Terbitkan Izin 17 Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Baru," 2020.

Dari tabel diatas tergambar bahwa STAI DAKU dihadapkan pada persaingan yang ketat dalam meraih pangsa pasar. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan kaprodi bahwa “persaingan antar lembaga pendidikan tinggi Islam, tentu saja ini sangat besar karena setiap kampus itu sudah bisa menyelenggarakan perkuliahan *online*. Maka kita harus meningkatkan kualitas dari berbagai aspek seperti SDM, kualitas pembelajaran, kualitas kegiatan mahasiswa, dan banyak sekali”. Dosen MPI pun memiliki pendapat yang sama yaitu keberadaan PTKIS yang hari ini cukup berkembang masif, tidak bisa dipungkiri telah memicu adanya persaingan baik di antara sesama PTKIS maupun dengan perguruan tinggi lainnya. Berdasarkan Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDikti), di Kabupaten Subang terdapat 5 PTKIS, yaitu STAI Miftahul Huda, STAI Riyadhul Jannah, STEI Al-Amar, STEI Nahdlatul Ulama dan STAI Darussalam Kunir dengan program studi yang dikelola oleh masing-masing.¹⁸ Kondisi ini tentu memicu hadirnya persaingan di antara sesama PTKIS di wilayah Kabupaten Subang, apalagi jika berbicara pada ranah nasional bahkan internasional.

Pada prinsipnya, dalam menghadapi persaingan tersebut, setiap institusi PTKIS dituntut untuk memiliki mutu pendidikan yang baik sehingga memiliki mutu daya saing dalam menghadapi tantangan ini. Selain itu, setiap institusi tentunya harus mampu melakukan analisis terhadap berbagai isu strategis yang sedang berkembang, agar mampu menjawab tantangan dan kebutuhan pasar. Analisa terhadap isu strategis ini sudah semestinya terdapat di dalam Rencana Strategis (Renstra) setiap PTKIS, agar langkah pengembangan yang dilakukan menjadi terukur dan terarah, sehingga lembaga kemudian mampu mencapai visi, misi, tujuan dan sasarannya. Dengan demikian, penguatan daya saing dalam menghadapi persaingan antar PTKIS dapat direspon secara baik dan kompetitif. Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh persaingan memiliki pengaruh yang sangat tinggi.

Pesaing potensial (*potential competitors*) adalah perusahaan yang saat ini tidak bersaing dalam satu industri, tetapi memiliki kemampuan sumber daya untuk memasuki suatu industri apabila perusahaan tersebut berkehendak. Perusahaan akan memperoleh ancaman akibat masuknya perusahaan potensial yang dapat menjadi pesaing bagi perusahaan atau adanya potensi pesaing dan perusahaan yang saat ini belum menjadi pesaing perusahaan, tetapi memiliki sumber daya yang memungkinkan mereka memasuki suatu industri. Potensi pesaing tersebut dapat dilihat dari sumber daya yang dimiliki oleh calon pesaing.¹⁹

Jasa pendidikan tinggi, khususnya PTKIS, merupakan bidang usaha yang padat modal. Oleh karena itu, usaha ini membutuhkan banyak investasi untuk pengembangan infrastruktur dan layanan. Dalam kurun waktu 3 tahun dalam periode 2020 hingga 2023, banyak bermunculan PTKIS seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Menurut salah satu informan mengatakan bahwa untuk di wilayah Kabupaten Subang sendiri, STAI DAKU merupakan PTKIS paling baru di wilayah ini. Dari kelima PTKIS yang ada di Subang, secara detail dapat dilihat berdasarkan urutannya sebagai berikut: 1) STAI Miftahul Huda; 2) STAI Riyadhul Jannah; 3) STEI Al-Amar; 4) STEI Nahdlatul Ulama; dan 5) STAI Darussalam Kunir. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh ancaman pendatang baru terhadap Lembaga STAI DAKU secara keseluruhan memiliki pengaruh yang tinggi.

¹⁸ Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, “Pangkalan Data Pendidikan Tinggi,” 2025, <https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id/search/Subang>.

¹⁹ Solihin, *Manajemen Strategik*.

Persaingan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga menimbulkan persaingan langsung (*direct competition*), melainkan bisa juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Produk seperti itu dinamakan produk substitusi (*substitute products*).²⁰

Menurut salah satu informan mengatakan bahwa yang bisa menggantikan layanan pendidikan di STAI DAKU banyak sekali, seperti adanya kursus-kursus *online* gratis yang bersertifikat. Akan tetapi, dalam dunia pendidikan itu bukan hanya *transfer of knowledge* saja, tapi juga harus ada interaksi-interaksi yang tidak bisa tergantikan oleh hal-hal semacam itu. Pendapat lain mengemukakan bahwa SDM di suatu PTKIS apabila tidak bisa mengendalikan teknologi, maka akan menjadi ancaman. Hal ini dikarenakan jika teknologi tidak bisa dikendalikan, maka SDM akan digantikan oleh teknologi, contohnya dosen bisa diganti dengan hologram dan *artificial intelligent* (AI) atau kecerdasan buatan.

Secara umum dapat digambarkan bahwa persaingan antar pendidikan tinggi yang terus berkompetisi menciptakan layanan kepada para mahasiswa, seperti model Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang hari ini sudah banyak dikembangkan oleh perguruan tinggi lain serta model kampus merdeka dimana proses pembelajaran diramu secara mandiri, lambat laun kalau tidak diimbangi dengan berbagai inovasi, strategi dan respon yang adaptif dari lembaga, akan mengikis daya saing PTKIS sehingga mudah untuk tergantikan. Dari hasil analisis tersebut dapat dikatakan bahwa kekuatan *substitute product* memberikan pengaruh yang tinggi.

Pemasok (*supplier*) merupakan organisasi yang menyediakan input bagi perusahaan seperti bahan baku, jasa, dan tenaga kerja. Dalam hal ini pemasok dapat menjadi ancaman bagi perusahaan yang selama ini memperoleh input dari pemasok bila ketergantungan perusahaan kepada salah satu pemasok menjadi semakin besar dari waktu ke waktu. Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat ketergantungan perusahaan kepada salah satu pemasok adalah indikator rasio konsentrasi (*concentration ratio*) yang menunjukkan rasio antara jumlah nilai pasokan dari pemasok tertentu dengan keseluruhan nilai persediaan yang dipasok oleh berbagai pemasok.²¹

Berdasarkan wawancara, observasi dan dokumentasi, bahwa yang menjadi pemasok STAI DAKU adalah para lulusan SLTA atau sederajat seperti SMA, SMK, dan juga MA. Pemasok utama di STAI DAKU masih dominan dari lembaga Madrasah Aliyah (MA) PP Darussalam Kunir yang masih di naungan yayasan yang sama dengan STAI DAKU sendiri.

Pembeli memiliki posisi penting terhadap kelangsungan hidup perusahaan karena pendapatan penjualan (*sales revenue*) yang diperoleh perusahaan berasal dari penjualan produk perusahaan kepada pembeli (*buyer*). Pembeli dapat menjadi ancaman bagi perusahaan terutama bila penjualan produk perusahaan hanya terkonsentrasi kepada sejumlah kecil pembeli. Dalam keadaan seperti ini, pembeli akan memiliki posisi tawar yang lebih tinggi dibanding perusahaan, sehingga pembeli dapat menetapkan syarat-syarat perdagangan yang lebih menguntungkan pembeli seperti permintaan harga yang murah, permintaan potongan harga, permintaan tambahan pelayanan, jangka waktu pembayaran yang lebih panjang, dan lain-lain, di mana semua hal tersebut merupakan biaya bagi perusahaan.²²

²⁰ Solihin.

²¹ Solihin.

²² Solihin.

Adapun yang menjadi konsumen jasa pendidikan, khususnya PTKIS, yaitu lulusan MA, SMK, maupun SMA. Masyarakat banyak yang ingin meningkatkan kualitas hidup melalui pendidikan. Namun kenyataannya, banyak pula yang masih beranggapan jika sekolah itu sampai jenjang SMA saja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa posisi pembeli (*buyers*) dalam jasa pendidikan tinggi, khususnya PTKIS adalah kuat. Oleh karena itu, kekuatan tawar pembeli bagi PTKIS adalah relatif tinggi.

Dalam menentukan *industry attractiveness*, peneliti menggunakan hasil analisis lingkungan *industry*, dimana dari kelima faktor yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu *Rivalry among competitors* (Persaingan), *New Entrant* (Pendatang Baru), *Substitute Product* (Produk Pengganti), *Supplier* (Pemasok), dan *Buyers* (Pembeli/Pelanggan), memiliki pengaruh yang besar. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa industri jasa pendidikan, khususnya PTKIS berada dalam kategori industri yang *attractive* atau menarik untuk dimasuki.

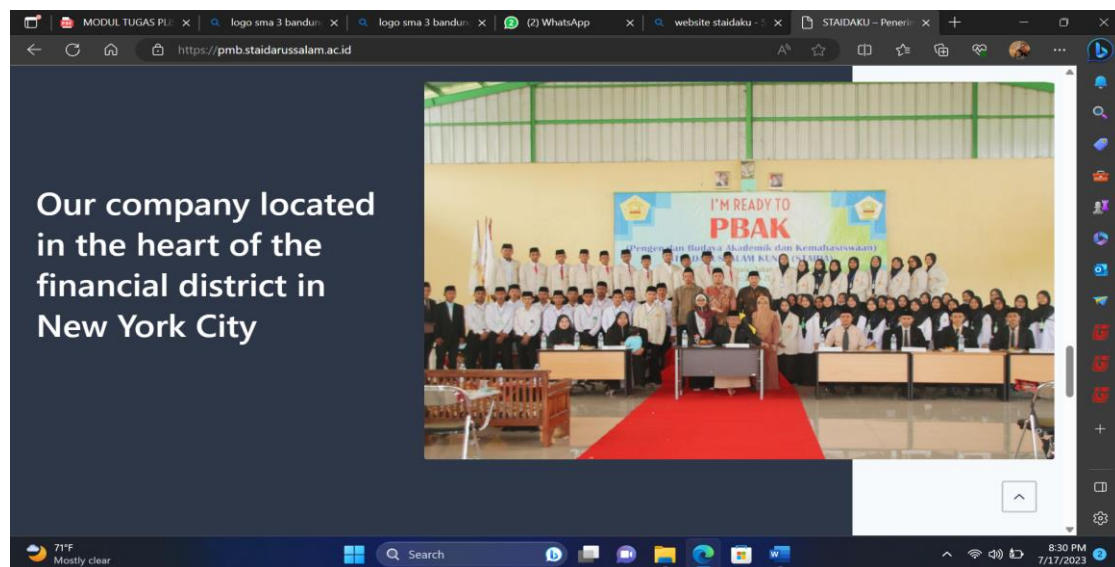
Analisis Peluang dan Ancaman Lingkungan Eksternal

Berdasarkan data kondisi lingkungan eksternal yang dijabarkan sebelumnya, peneliti menyimpulkan adanya peluang yang dapat dimanfaatkan oleh STAI DAKU untuk mencapai tujuannya, serta ancaman yang harus dapat diminimalisir pengaruhnya bagi STAI DAKU. Peluang bagi STAI DAKU, yaitu: *Pertama*, regulasi yang jelas terkait pendirian PTKIS, dimana semua sudah tercantum dalam sistem perundang-undangan. *Kedua*, adanya kebijakan-kebijakan yang memudahkan masyarakat dalam mendirikan PTKIS. *Ketiga*, keragaman budaya bisa menjadi peluang sekaligus ancaman. Budaya bisa menjadi peluang ketika STAI DAKU bias memfasilitasi keragaman tersebut. *Keempat*, perkembangan teknologi pun bisa menjadi peluang sekaligus ancaman bagi STAI DAKU. Teknologi yang terus berkembang bisa menjadi peluang STAI DAKU untuk membuka kelas *online* atau *blended learning*, sehingga bisa menjangkau pasar lebih luas.

Adapun ancaman bagi STAI DAKU, antara lain: *Pertama*, banyaknya jumlah PTKIS yang terdaftar di Indonesia, dimana saat ini berjumlah 549 PTKIS. *Kedua*, daya beli masyarakat di sekitar STAI DAKU yang rendah, sehingga adanya anggapan bahwa biaya kuliah terhitung mahal. *Ketiga*, adanya persepsi masyarakat bahwa setelah lulus Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) lebih baik langsung bekerja, agar bisa mendapatkan uang. *Keempat*, penggunaan teknologi membutuhkan biaya yang relatif tinggi. Berdasarkan analisis tersebut, industri pendidikan tinggi Islam swasta menunjukkan tingkat persaingan yang tinggi dengan tekanan kompetitif yang cukup kuat.

Analisis Lingkungan Internal STAI DAKU

Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan, sejauh ini sudah banyak langkah yang dilakukan oleh STAI DAKU untuk meningkatkan pangsa pasarnya. Langkah-langkah ini merupakan bagian dari proses promosi yang dilakukan oleh STAI DAKU seperti melakukan sosialisasi, baik secara *offline* dengan mengunjungi pangsa pasar yang menjadi sasaran (sekolah/madrasah), maupun secara *online* dengan memanfaatkan fasilitas teknologi informasi, seperti WAG, FB, dan Instagram. STAI DAKU juga membuat tim yang secara khusus menangani program rekrutmen mahasiswa baru, serta memaksimalkan untuk input internal MA PP Darussalam Kunir, di mana lembaga ini berada di bawah naungan yang sama dengan STAI DAKU. Selain itu, menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga pemerintah dan menyediakan beasiswa berbagai macam jalur. Namun, berdasarkan observasi dan studi dokumen, pemasaran secara *online* yang dilakukan oleh STAI DAKU belum maksimal. Hal ini terlihat dari website yang belum tertata dengan baik dan postingan media sosial yang minim, terutama di Instagram. Berikut hasil tangkapan layar website STAI DAKU:



Gambar 3 Hasil Tangkapan Layar pada Website STAI DAKU

Berdasarkan hasil tangkapan layar tersebut terlihat bahwa lokasi kampus ada di kota New York padahal kampus STAI DAKU terletak di Subang.²³ Disisi lain, berdasarkan studi dokumen dari penelitian Kusumadewi dan Ramdan bahwa STAI Darussalam Kunir telah menerapkan konsep 7P bagi strategi pemasarannya.²⁴ 7P merupakan strategi pemasaran yang terdiri dari *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Tempat), *Promotion* (Promosi), *People* (Orang/SDM), *Process* (Proses), dan *Physical Evidence* (Bukti Fisik).²⁵ Namun, untuk meningkatkan jumlah mahasiswanya, STAI DAKU perlu memaksimalkan promosinya. Oleh karena itu, berdasarkan hasil analisis terhadap salah satu komponen pemasaran yaitu promosi, dapat disimpulkan bahwa STAI DAKU memiliki kapabilitas internal pemasaran yang **lemah**.

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi, diperoleh data bahwa kondisi SDM di STAI DAKU dari sisi kuantitas sudah sangat mencukupi untuk memenuhi kebutuhan masing-masing program studi. Di *Homebase* Program Studi Manajemen Pendidikan (MPI) sudah terdapat 8 dosen yang terdaftar pada prodi ini. Sementara di Program Studi Ekonomi Syariah (ES), terdapat 9 dosen *homebase*. Jumlah tersebut dari sisi kuantitas sudah sangat memenuhi, dikarenakan secara administratif, kecukupan minimal berdasarkan regulasi yang ada adalah 5 dosen *homebase*. Jumlah ini sudah dilampaui oleh STAI DAKU. Kemudian dari sisi jenjang pendidikan, keseluruhan dosen sudah memenuhi kualifikasi Magister dan bahkan beberapa dosen dengan kualifikasi Doktor. Kondisi ini sesungguhnya menjadi penguat bagi STAI DAKU. Meskipun begitu, dari keseluruhan dosen *homebase* yang ada, jenjang

²³ Sekolah Tinggi Agama Islam Darussalam Kunir, "Penerimaan Mahasiswa Baru STAI DAKU," 2024.

²⁴ R. A. Kusumadewi and A. Ramdan, "Penerapan Konsep 7P Sebagai Strategi Pemasaran Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Jumlah Mahasiswa Di STAI Darussalam Kunir," in *ICoIS: International Conference on Islamic Studies*, 2022, 434–40.

²⁵ Riema Afriani Kusumadewi, "Pemasaran Pendidikan Islam," in *Manajemen Pendidikan Islam Di Era Digital*, ed. Lilis Khalisatul Karimah (Banten: Sada Kurnia Pustaka, 2023), 155–66; Imam Machali and Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia* (Jakarta: Prenada Media Group, 2018).

jabatan fungsional yang ada hampir seluruhnya masih di tingkat Asisten Ahli (AA) dan 3 orang dosen di tingkat Lektor. Sementara untuk Lektor Kepala dan Profesor masih kosong. Kemudian, apabila ditinjau dari sisi sertifikasi dosen baru memiliki 1 orang dosen yang tersertifikasi. Maka berdasarkan analisis tersebut, STAI DAKU memiliki kapabilitas internal SDM yang **kuat**.

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi, terkait strategi dalam mengelola keuangan yang terpenting yaitu adanya asas pemisahan tugas, perencanaan, pembukuan setiap transaksi, pelaporan dan pengawasan. Sebagai contoh didalam pengelolaan keuangan untuk sarana dan prasarana, masih dominan dari yayasan karena kampus STAI DAKU masih baru didirikan. Kemudian untuk dana lain yang bersumber dari SPP mahasiswa, dipergunakan untuk operasional, kegiatan pendidikan, Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) dosen, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Ada juga bantuan-bantuan lain yang sifatnya tidak regular, hanya sesekali. STAI DAKU pernah mendapatkan bantuan sarana prasarana dari pemerintah dan lain-lain. Adapun strategi dalam pengelolaan keuangan di STAI DAKU yaitu dengan anggaran yang cukup harus bisa mengalokasikan dana. Oleh karena itu, strategi yang dilakukan yaitu menyesuaikan antara kebutuhan dengan dana yang tersedia. Maka berdasarkan analisis tersebut, STAI DAKU memiliki kapabilitas internal keuangan yang **lemah**.

Berdasarkan data yang diperoleh menggambarkan bahwa keberhasilan kampus dalam menjalankan operasional yaitu kampus berusaha memberikan nilai atau manfaat yang sesuai dengan biaya atau harga yang telah dikeluarkan oleh mahasiswa. Hal tersebut dilakukan antara lain dengan memberikan kualitas perkuliahan yang baik, menumbuhkan rasa percaya diri dengan kampus dan memberikan kepuasan kepada mahasiswa atas biaya yang telah mereka keluarkan. Selain itu, kunci keberhasilan yang dilakukan oleh STAI DAKU dalam menjalankan operasionalnya adalah sumber daya manusia yang cukup baik, sehingga tugasnya dilakukan secara professional. Kemudian, agenda demi agenda dilaksanakan dengan baik dan jika ada masalah dilaksanakan dengan cara bermusyawarah. Maka berdasarkan analisis tersebut, STAI DAKU memiliki kapabilitas internal operasional yang **cukup kuat**.

Setelah melakukan analisis di bidang-bidang fungsional diatas, maka penilaian kapabilitas lingkungan internal STAI DAKU secara umum dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3 Penilaian Kapabilitas Lingkungan Internal STAI DAKU

Faktor Pengaruh	Sangat Lemah	Lemah	Cukup Kuat	Kuat	Sangat Kuat
Manajemen Pemasaran		√			
Manajemen SDM				√	
Manajemen Keuangan		√			
Manajemen Operasional			√		

Analisis Kekuatan dan Kelemahan Lingkungan Internal

Setelah melakukan analisis lingkungan internal terhadap bidang fungsional diatas, maka dapat disimpulkan faktor-faktor kekuatan STAI DAKU, antara lain: *Pertama*, kondisi SDM di STAI DAKU dari sisi kuantitas dan kualitas sudah sangat mencukupi untuk memenuhi kebutuhan masing-masing program studi. *Kedua*, secara operasional berusaha memberikan nilai atau manfaat yang sesuai dengan biaya atau harga yang telah dikeluarkan oleh mahasiswa dengan memberikan kualitas perkuliahan yang baik. Sementara kelemahan STAI DAKU adalah sebagai berikut: *Pertama*, pemasaran secara *online* yang dilakukan oleh STAI DAKU belum maksimal. Hal ini terlihat dari situs (*website*) yang belum tertata dengan baik, serta postingan media sosial yang minim, terutama di Instagram. *Kedua*, lemahnya sistem manajemen keuangan karena kampus masih tergolong baru, sehingga didalam pengelolaan keuangan masih dibantu oleh Yayasan.

Analisis Matriks SWOT

Dalam penyusunan strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan pangsa pasar, diperlukan analisis terhadap kondisi lingkungan eksternal maupun internal. Analisis lingkungan eksternal (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi) maupun mikro (struktur industri), didapat adanya indikasi peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman-ancaman yang dihadapi oleh STAI DAKU. Berdasarkan analisis yang dipaparkan diatas, maka alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh STAI DAKU untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan pangsa pasar adalah seperti pada tabel berikut:

Tabel 4 Matriks SWOT STAI Darussalam Kunir

IFAS EFAS	Strength	Weakness
	1. Kondisi SDM di STAI DAKU dari sisi kuantitas dan kualitas sudah sangat mencukupi untuk memenuhi kebutuhan masing-masing program studi. 2. Secara operasional berusaha memberikan nilai atau manfaat yang sesuai dengan biaya atau harga yang telah dikeluarkan oleh mahasiswa dengan memberikan kualitas perkuliahan yang baik	1. Pemasaran online belum maksimal 2. Lemahnya sistem manajemen keuangan
Opportunity 1. Regulasi yang jelas 2. Kebijakan yang memudahkan masyarakat dalam mendirikan PTKIS 3. Keragaman budaya 4. Perkembangan teknologi	(S1O4) Pelatihan terkait IT dan penggunaan LMS (S2O3) Membuka kelas PJJ agar menjangkau masyarakat luas	(W1O1) Membuat MoU Kerjasama dengan kampus besar untuk mengadakan event besar (W2O4) Promosi secara gencar melalui media online maupun cetak (W1O4) Pelatihan <i>social media campaign</i>

Threat 1 Banyaknya jumlah PTKIS 2 Daya beli masyarakat di sekitar STAI DAKU yang rendah 3 Persepsi masyarakat lulus SMA langsung bekerja agar dapat uang 4 Biaya penggunaan teknologi yang tidak murah.	(S1T1) Meningkatkan jumlah aktivitas Tridarma Perguruan Tinggi (S2T3) Penawaran harga yang kompetitif (<i>low cost</i>), melakukan promosi secara gencar, baik promosi melalui sosial media, peningkatan promosi melalui media cetak, serta melakukan kerjasama dengan madrasah-madrasah atau sekolah-sekolah yang berada di wilayah Subang dan sekitarnya.	(W1T4) Promosi gencar melalui sosial media dan media cetak (W2T2) Promo <i>member get member</i>, Pembayaran SPP secara bertahap, <i>focused low cost</i>.
--	---	--

Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, diperoleh faktor-faktor strategis internal yang terdiri atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) STAI Darussalam Kunir. Faktor-faktor tersebut kemudian diberikan bobot dan rating berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruhnya terhadap pengembangan keunggulan kompetitif institusi.

Tabel 5 IFAS STAI Darussalam Kunir

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Kualitas dan kuantitas dosen memadai	0,20	4	0,80
Dukungan ekosistem pesantren dan yayasan	0,15	4	0,60
Kualitas layanan akademik cukup baik	0,15	3	0,45
Kelemahan			
Pemasaran digital belum optimal	0,20	2	0,40
Sistem keuangan masih bergantung pada yayasan	0,15	2	0,30
Belum memiliki LMS yang terintegrasi	0,15	2	0,30
Total	1,00		2,85

Hasil analisis IFAS menunjukkan skor total sebesar 2,85, yang mengindikasikan bahwa kondisi internal STAI Darussalam Kunir relatif kuat karena memiliki kemampuan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang ada.

Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Faktor eksternal diperoleh dari analisis lingkungan makro (PEST) dan analisis struktur industri menggunakan Five Forces Porter. Faktor-faktor tersebut kemudian dikelompokkan menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Tabel 6 EFAS STAI Darussalam Kunir

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Dukungan regulasi pendidikan tinggi	0,15	4	0,60
Perkembangan teknologi digital	0,20	4	0,80
Peluang pengembangan pembelajaran daring	0,15	3	0,45
Kerja sama dengan sekolah dan madrasah	0,10	3	0,30

Ancaman			
Tingginya jumlah PTKIS pesaing	0,15	2	0,30
Rendahnya daya beli masyarakat	0,15	2	0,30
Persepsi bekerja lebih penting daripada kuliah	0,10	2	0,20
Total	1,00		2,95

Hasil analisis EFAS menghasilkan skor total sebesar 2,95, yang menunjukkan bahwa STAI Darussalam Kunir memiliki kemampuan yang cukup baik dalam merespons peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal.

Berdasarkan skor IFAS sebesar 2,85 dan EFAS sebesar 2,95, posisi STAI Darussalam Kunir berada pada Kuadran V Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix), yaitu kategori Hold and Maintain atau Growth-Oriented Strategy. Posisi tersebut menunjukkan bahwa institusi memiliki kondisi internal yang relatif kuat dan peluang eksternal yang cukup besar sehingga strategi yang direkomendasikan adalah: 1) Penguatan pemasaran digital; 2) Pengembangan Learning Management System (LMS); 3) Perluasan jejaring kemitraan; 4) Diferensiasi layanan berbasis nilai kepesantrenan; 4) Peningkatan kualitas tridarma perguruan tinggi; serta 5) Pengembangan program pembelajaran fleksibel dan berbasis teknologi.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan STAI Darussalam Kunir dalam membangun keunggulan kompetitif. Kondisi tersebut sejalan dengan teori manajemen strategik yang menyatakan bahwa organisasi harus mampu menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan agar dapat mempertahankan keberlanjutan organisasi. Menurut Porter, keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh sumber daya internal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi merespons tekanan kompetitif dalam industrinya.

Hasil analisis Five Forces menunjukkan bahwa industri PTKIS berada dalam kondisi persaingan yang tinggi. Temuan ini perlu diinterpretasikan secara hati-hati. Dalam perspektif Porter, tingginya rivalitas industri, kuatnya daya tawar pembeli, tingginya ancaman pendatang baru, dan keberadaan produk substitusi justru menunjukkan bahwa tingkat profitabilitas atau daya tarik industri cenderung menurun. Dengan demikian, industri PTKIS tidak sepenuhnya dapat dikategorikan sebagai industri yang sangat attractive, melainkan sebagai industri dengan tekanan kompetitif yang tinggi sehingga memerlukan strategi diferensiasi yang kuat agar mampu bertahan dan berkembang.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa meningkatnya jumlah perguruan tinggi dan perubahan perilaku calon mahasiswa telah mendorong institusi pendidikan tinggi untuk memperkuat strategi pemasaran, transformasi digital, serta peningkatan kualitas layanan akademik. Penelitian Qurtubi menunjukkan bahwa keberhasilan perguruan tinggi swasta dalam menghadapi era disrupsi sangat dipengaruhi oleh kemampuan institusi dalam mengembangkan strategi pemasaran yang adaptif dan berbasis teknologi.²⁶ Temuan serupa juga dilaporkan oleh Nafi'ah dan Ngadhimah yang menegaskan bahwa daya saing perguruan tinggi dapat diperkuat melalui pengelolaan layanan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan pengguna.²⁷ Menurut Arnhold, pendidikan tinggi sangat dihargai karena bermanfaat bagi

²⁶ Qurtubi, "Manajemen Pemasaran Perguruan Tinggi: Analisis Komparatif PTS Di Banten Era Disrupsi."

²⁷ Nafi'ah and Ngadhimah, "Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Dalam Meningkatkan Daya Saing Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo."

pertumbuhan ekonomi, mengurangi kemiskinan, dan mendorong kesejahteraan bersama, sehingga meningkatkan permintaan untuk pendidikan tinggi di seluruh dunia.²⁸

Dari perspektif Resource-Based View (RBV), kekuatan utama STAI Darussalam Kunir terletak pada kualitas sumber daya manusianya serta dukungan ekosistem pesantren yang menjadi ciri khas institusi. Keunggulan tersebut merupakan sumber daya strategis yang dapat digunakan sebagai basis diferensiasi dibandingkan PTKIS lainnya. Namun demikian, kelemahan pada aspek pemasaran digital dan pengelolaan keuangan perlu segera diperbaiki agar tidak menghambat proses pengembangan institusi.

Adapun penggunaan matriks IFAS dan EFAS dalam penelitian ini memberikan dasar yang lebih objektif dalam merumuskan strategi institusi dibandingkan hanya mengandalkan identifikasi SWOT secara deskriptif. Menurut teori manajemen strategik, IFAS dan EFAS berfungsi untuk mengukur tingkat pengaruh relatif dari faktor internal dan eksternal sehingga prioritas strategi dapat ditentukan secara lebih sistematis. Hasil analisis menunjukkan bahwa STAI Darussalam Kunir memiliki skor IFAS sebesar 2,85 dan skor EFAS sebesar 2,95 yang mengindikasikan bahwa institusi memiliki kapasitas yang cukup baik dalam memanfaatkan peluang dan mengelola sumber daya internal untuk meningkatkan daya saingnya.

Berdasarkan hasil penelitian, strategi yang paling relevan bagi STAI Darussalam Kunir adalah kombinasi antara strategi fokus (*focus strategy*) dan efisiensi biaya (*cost efficiency*) yang didukung oleh diferensiasi berbasis nilai-nilai kepesantrenan. Strategi tersebut dapat diwujudkan melalui penguatan promosi digital, pengembangan layanan akademik berbasis teknologi, peningkatan kualitas tridarma perguruan tinggi, serta perluasan jejaring kemitraan. Melalui strategi tersebut, STAI Darussalam Kunir berpotensi meningkatkan keunggulan kompetitif sekaligus memperluas pangsa pasar secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa STAI Darussalam Kunir menghadapi lingkungan eksternal yang dinamis dengan tingkat persaingan yang tinggi di antara Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS). Hasil analisis lingkungan eksternal melalui pendekatan PEST dan Five Forces Porter mengidentifikasi bahwa perkembangan teknologi digital, dukungan regulasi pendidikan tinggi, dan peluang perluasan layanan pembelajaran menjadi faktor yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing institusi. Di sisi lain, tingginya jumlah PTKIS, keterbatasan daya beli masyarakat, serta perubahan preferensi calon mahasiswa menjadi tantangan yang perlu diantisipasi secara strategis.

Dari aspek internal, STAI Darussalam Kunir memiliki kekuatan utama pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia serta komitmen dalam memberikan layanan akademik yang berkualitas. Namun demikian, institusi masih menghadapi kelemahan pada aspek pemasaran digital dan penguatan tata kelola keuangan. Hasil analisis IFAS dan EFAS menunjukkan bahwa institusi memiliki potensi yang cukup baik untuk memanfaatkan peluang eksternal dan mengoptimalkan sumber daya internal dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, strategi yang direkomendasikan bagi STAI Darussalam Kunir adalah penguatan pemasaran digital, pengembangan sistem pembelajaran berbasis teknologi, perluasan kemitraan dengan sekolah, madrasah, dan berbagai pemangku kepentingan, serta peningkatan kualitas tridarma perguruan tinggi

²⁸ Catherine Muthu, Chen Sze Liang, and Khoo Wen Hui, "Digital Transformation in Higher Education – A Study on Productivity and Environmental Sustainability," *Inti Journal* 3 (2023).

sebagai upaya membangun diferensiasi institusi. Strategi tersebut dirumuskan berdasarkan keterkaitan antara faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah teridentifikasi melalui analisis SWOT.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen strategik pendidikan tinggi Islam melalui integrasi analisis lingkungan makro (PEST), analisis struktur industri menggunakan Five Forces Porter, serta analisis IFAS-EFAS dan SWOT dalam perumusan strategi peningkatan keunggulan kompetitif PTKIS. Integrasi berbagai alat analisis tersebut memberikan pendekatan yang lebih komprehensif dalam memahami posisi strategis institusi pendidikan tinggi keagamaan Islam.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pimpinan PTKIS dalam merumuskan kebijakan pengembangan institusi yang berbasis pada kondisi lingkungan strategis yang aktual. Selain itu, temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan rencana strategis, penguatan pemasaran pendidikan, pengembangan layanan akademik berbasis teknologi, serta peningkatan daya saing PTKIS secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu institusi sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi untuk seluruh PTKIS. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak PTKIS dengan karakteristik yang berbeda serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar diperoleh formulasi strategi yang lebih komprehensif dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Catherine Muthu, Chen Sze Liang, and Khoo Wen Hui, "Digital Transformation in Higher Education – A Study on Productivity and Environmental Sustainability," *Inti Journal* 3 (2023).
- Creswell, J. W. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Setia, 2019.
- David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. Boston: Pearson Education, 2011.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. "Pangkalan Data Pendidikan Tinggi," 2025.
- Eric M. Olson et al., "Business Strategy and the Management of Digital Marketing," *Business Horizons* 64, no. 2 (2021): 285–93.
- Fridiyanto, Muhammad Rafi'i, and Miftahul Khairani. "Memenangkan Persaingan Perguruan Tinggi Islam Swasta (Studi Komunikasi Pemasaran STAI Ahsanta Jambi)." *At-Balagh* 4, no. 1 (2020): 22–39.
- Ghazali, Ziyadul Idfhal, and Nasrullah. "Strategi Pondok Pesantren Darul Ulum Banyuwangi Dalam Membangun Image Branding Di Medi Sosial." *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 7, no. 1 (2024): Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Man. <https://doi.org/https://doi.org/10.19105/re-jiem.v7i1.12823>.
- Handayani, Femi. "Potensi Pangsa Pasar Perguruan Tinggi Swasta Di Indonesia (Studi Pada Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang)." *Pelita: Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah* 19, no. 2 (2019): 114–39.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. "Gerbang Data Pendidikan Kementerian Agama," 2025.

- . “Kemenag Terbitkan Izin 17 Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Baru,” 2020.
- Kusumadewi, R. A., and A. Ramdan. “Penerapan Konsep 7P Sebagai Strategi Pemasaran Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Jumlah Mahasiswa Di STAI Darussalam Kunir.” In *ICoIS: International Conference on Islamic Studies*, 434–40, 2022.
- Kusumadewi, Riema Afriani. “Pemasaran Pendidikan Islam.” In *Manajemen Pendidikan Islam Di Era Digital*, edited by Lilis Khalisatul Karimah, 155–66. Banten: Sada Kurnia Pustaka, 2023.
- Machali, Imam, and Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management: Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media Group, 2018.
- Muthu, Catherine, Chen Sze Liang, and Khoo Wen Hui. “Digital Transformation in Higher Education – A Study on Productivity and Environmental Sustainability.” *Inti Journal* 3 (2023).
- Nafi’ah, Ayu Zahroh, and Mambaul Ngadhimah. “Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Dalam Meningkatkan Daya Saing Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo.” *Muslim Heritage* 9, no. 1 (2024): 83–101. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v9i1.8343>.
- Olson, Eric M., Kai M. Olson, Andrew J. Czaplewski, and Thomas Martin Key. “Business Strategy and the Management of Digital Marketing.” *Business Horizons* 64, no. 2 (2021): 285–93.
- Purnomo, Setiawan Hari, and Zulkieflimansyah. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2007.
- Qurtubi, Ahmad. “Manajemen Pemasaran Perguruan Tinggi: Analisis Komparatif PTS Di Banten Era Disrupsi.” *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 5, no. 1 (2025): 122–34. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v5i01.5709>.
- Sekolah Tinggi Agama Islam Darussalam Kunir. “Penerimaan Mahasiswa Baru STAIDAKU,” 2024.
- Solihin, Ismail. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sunarto. *Manajemen Strategi*. Malang: STIE Malangkecewara, 1994.
- Yana, Muhammad Anjar. “Manajemen Pemasaran Pendidikan Konteks Perguruan Tinggi.” *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin* 1, no. 3 (2023): 380–85.