

PROSIDING SIMPOSIUM NASIONAL

Makassar 14 Desember 2014
Gedung IPTEKS UNHAS Makassar



**MEMBANGUN KARAKTER
PANCASILAIS DAN
KEMANDIRIAN BANGSA**

Diterbitkan Oleh
Majelis Cendekiawan Republik Indonesia

DAFTAR NAMA PENYERAHANAN NASKAH MCRI

NO	NAMA	INSTITUSI	JUDUL	KET
1	Ahmad A.B	Akademi Pariwisata Makassar	Membangun Citra Destinasi Wisata Konvensi	
2	Hapsawati Taan	Univ. Negeri Gorontalo	Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus Pada Pt. Karsa Utama Lestari Gorontalo)	
3	Arnis Budi Susanto	STIE Pelita buana	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta	
4	Andriana	Univ. Jember	Pengungkapan <i>Corporate Social Responbility</i> Bagi Perusahaan: Perspektif Akuntansi Sosial	
5	St. Rukaiyah	STIE Pelita Buana	Pengaruh Faktor Komunikasi, Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	
6	Rahmat Laan	Univ. Muhammadiyah Kupang	Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai	
7	Hendrikus Lembang	Univ. Musamus Merauke	Kesejahteraan Sosial Dalam Meningkatkan Daya Saing Dan Kemandirian Bangsa	
8	Hasniaty	STIE AMKOP	Meningkatkan Daya Saing Tenaga Pendidik Perguruan Tinggi Melalui Pelaksanaan Program Beasiswa Luar Negeri Sandwich Like	

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEUNGGULAN BERSAING PERGURUAN TINGGI SWASTA

Arnis Budi Susanto

Abstrak

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta. Penelitian ini dilakukan di Jawa tengah dengan mengambil sampel Perguruan tinggi swasta yang diwakilkan oleh pimpinan perguruan tinggi swasta. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan kuesioner. Data dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan *struktural equation model*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kompetensi, strategi pemasaran dan iklim organisasi mampu mempengaruhi keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah.

Kata kunci: Keunggulan Bersaing, Kompetensi, Strategi Pemasaran, Iklim Organisasi.

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang Penelitian

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global turut memicu meningkatnya intensitas persaingan antar penyedia jasa pendidikan tinggi, sehingga masing-masing penyedia jasa pendidikan tinggi akan berusaha menawarkan jasa pendidikan tinggi yang berkinerja tinggi. Menurut Kotler (2003), jasa meru-

pakan berbagai tindakan atau kinerja (performance) yang dapat ditawarkan oleh seseorang atau suatu organisasi kepada pihak lain dan bersifat tidak berwujud serta tidak berakibat pada kepemilikan terhadap sesuatu.

Secara kuantitas pertumbuhan sektor pendidikan tinggi mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal tersebut dapat dilihat dari pertumbuhan jumlah perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta. Data yang diperoleh dari Ditjen Dikti Depdiknas menyebutkan jumlah Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup pesat khususnya pada Perguruan Tinggi Swasta. Peningkatan jumlah perguruan tinggi di Indonesia menyebabkan persaingan semakin ketat.

Istilah mengenai keunggulan bersaing yang berkelanjutan tidak selalu harus milik lembaga yang berorientasi profit melainkan juga untuk lembaga non profit karena keunggulan kompetitif merupakan jantung kinerja yang selalu ada pada perusahaan (lembaga) dalam pasar kompetitif. Pada umumnya keunggulan kompetitif tumbuh dari nilai yang dapat diciptakan lembaga bagi konsumen/penggunanya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan untuk menciptakannya dan alasan nilai, manfaat inilah yang nantinya sedia dibayar oleh pengguna.

Untuk mencapai keunggulan mengharuskan lembaga atau dosen mengetahui mengkaji kekuatan internalnya dan kekuatan-kekuatan di dalam struktur tersebut. Pencapaian prestasi kompetitif merupakan hasil dari kemampuan lembaga/dosen/ administrasi secara bersama menanggulangi kelima faktor persaingan dengan cara lebih baik ketimbang pesaingnya. Hasil dari persaingan ini akan menentukan kemampuannya untuk memperoleh tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modal-

nya. Dengan kata lain biaya atau investasi (uang, waktu, dan psikologis) yang dikeluarkan menghasilkan imbalan balik yang lebih.

Strategi pemasaran merupakan cerminan sebuah keinginan untuk menciptakan nilai yang superior bagi konsumen dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang terus menerus ini akan mendorong perusahaan untuk membangun kapabilitas pemasaran yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Strategi pemasaran juga dikatakan sebagai kemampuan organisasi mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang (Ferdinand 2003).

Wang et.al.,(2004) berpendapat bahwa, keunggulan strategi bersaing orientasi jangka pendek hanya berkonsentrasi pada options dan hasil yang ingin didapat (profit) dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan strategi keunggulan bersaing orientasi jangka panjang berbasis pelanggan fokusnya mencapainya adalah tujuan masa depan (kinerja yang superior). Pelanggan merupakan suatu aset organisasi yang relatif sulit untuk ditiru oleh organisasi lain (Smith, dan Colgate 2007). Doyle dan Wong (1998) beranggapan bahwa untuk mencapai kinerja bisnis yang superior, setiap perusahaan membutuhkan alat atau sarana yang dapat mendukung terwujudnya tujuan setiap perusahaan. Oleh sebab itu, setiap perusahaan harus memiliki rencana pemasaran yang tepat, keunggulan bersaing berkelanjutan.

Martin, et all (2006) mengembangkan model untuk mencapai keunggulan bersaing, terdapat keterkaitan antara iklim organisasi sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing perguruan tinggi. Apabila suatu perguruan tinggi memiliki iklim akademik maupun iklim organisasi secara keseluruhan yang baik akan menunjang peningkatan posisi keunggulan bersaing perguruan tinggi.

2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut maka pertanyaan penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing Perguruan tinggi swasta
2. Apakah strategi pemasaran berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta

B. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

1. Kompetensi Dan Keunggulan Bersaing

Pendekatan analitis yang disebut Resource-Based View (RBV) menekankan peningkatan keunggulan bersaing berasal dari sumber daya strategis organisasi (Dierickx dan Coll, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; dan Teece et al., 1997). Keunggulan bersaing (competitive advantage) memungkinkan organisasi memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu (Pitts dan Lei, 2003). Inti dari RBV adalah bahwa organisasi-organisasi berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumber daya (Grant, 2002; Fleisher dan Bensoussan, 2003). Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi atau kapabilitas organisasi (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Rumelt, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993).

Donald J. Bradmore (2007) yang menjelaskan bagaimana keunggulan bersaing diperguruan tinggi dibentuk dari kompetensi yang dimiliki oleh universitas. Kompetensi yang dimaksud yaitu bagaimana universitas mampu mengelola asset dan kapabilitas

yang dimiliki agar menciptakan keunggulan bersaing. Dengan mengetahui asset dan kapabilitas yang dimiliki, maka PTS mampu meningkatkan keunggulan bersaing PTS.

2. Strategi Pemasaran Dan Keunggulan Bersaing

Konsep mengenai strategi pemasaran dan orientasi pasar dipandang sebagai salah satu pusat perhatian bagi manajemen untuk merumuskan strategi pemasaran yang sesuai. Untuk mencapai pemasaran yang diinginkan, organisasi dituntut untuk memahami konsumennya karena filosofi dari pemasaran merupakan nilai konsumen yang diperoleh dari kepuasan konsumen. Dengan tingkat kompleksitas dan dinamika pasar, organisasi akan terdorong untuk memperkuat dasar strategi pemasarannya dengan *customer-focused* atau *market-oriented*.

Perancangan program pemasaran institusi pendidikan tinggi perlu diikuti dengan pengendalian dan implementasi pemasaran. Pengendalian pemasaran merupakan kegiatan untuk mengevaluasi kinerja pemasaran. Sedangkan kegiatan implementasi pemasaran ditekankan pada penentuan tujuan pemasaran sebagai dasar pengembangan institusi pendidikan tinggi dalam menemukan kebutuhan pasar sasaran.

Keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki perusahaan bukanlah tujuan akhir perusahaan, tetapi sebagai sebuah sarana untuk menghasilkan sebuah kinerja pemasaran yang superior. Keunggulan bersaing harus memiliki tiga tujuan ekonomis menjadi pedoman arah kebijakan strategis perusahaan dari hampir semua organisasi bisnis.

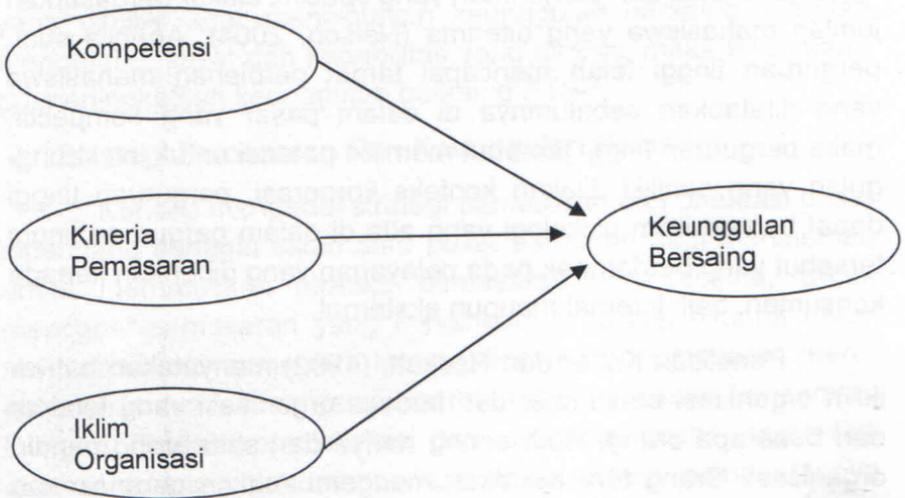
3. Iklim Organisasi Dan Keunggulan Bersaing

Untuk meningkatkan daya saing dalam institusi pendidikan baik dipasar domestik maupun pasar internasional, memer-

lukan kontribusi dari pemerintah yang spesifik diukur berdasarkan jumlah mahasiswa yang diterima (Nelson, 2004). Apabila suatu perguruan tinggi telah mencapai target perolehan mahasiswa yang ditetapkan sebelumnya di dalam pasar yang kompetitif, maka perguruan tinggi tersebut memiliki potensi untuk inti keunggulan yang dimiliki. Dalam konteks korporasi, perguruan tinggi dapat berupa iklim psikologi yang ada di dalam perguruan tinggi tersebut yang berdampak pada pelayanan yang diberikan kepada konsumen, baik internal maupun eksternal.

Penelitian Kotter dan Heskett, (1992) menyatakan bahwa iklim organisasi bersumber dari budaya organisasi yang tercipta dari beberapa orang, lebih sering hanya dari satu orang pendiri organisasi. Orang tersebut akan mengembangkan perencanaan strategis sesuai lingkungan bisnis yang dikelolanya. Martin et all (2006), menjelaskan dalam mencapai keunggulan bersaing, terdapat keterkaitan antara iklim organisasi sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing baik secara langsung maupun tidak langsung. Apabila suatu organisasi memiliki iklim organisasi yang baik akan menunjang peningkatan posisi keunggulan bersaing organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dapat dirumuskan keterkaitan antar variabel penelitian seperti gambar 1 berikut:



Gambar 1

Paradigma keterkaitan antara Kompetensi, Strategi Pemasaran, Iklim Organisasi dan Keunggulan Bersaing

4. Hipotesis Penelitian

Atas dasar kerangka pemikiran dan paradigma penelitian dalam model penelitian diatas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh terhadap keunggulan ber-saing
2. Strategi pemasaran berpengaruh terhadap keung-gulan bersaing
3. Iklim organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

C. Metode Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu deskripsi mengenai kompetensi, strategi pemasaran, iklim organisasi terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Perguruan Tinggi yang ada di Jawa Tengah dengan unit pengamatan adalah pimpinan perguruan tinggi.

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 274 dan yang menjadi sampel penelitian ini berjumlah 101 dimana syarat minimum dalam menggunakan SEM adalah 100. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara.

D. Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Kompetensi Terhadap Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta

Menguji hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, yaitu masing-masing sebesar 2,190 serta 1,98. Hasil ini sesuai dengan hipotesis bahwa kompetensi dapat berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing. Ini berarti bahwa dalam keunggulan bersaing dalam suatu perguruan tinggi swasta sangat dipengaruhi oleh kompetensi perguruan tinggi swasta tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing seperti (Barney, 1986), (Rumelt, 1991),

(Amit dan Schoemaker, 1993), (Slater dan Naver, 1990), (Touminen et al., 1997), dan (Wang dan Lo, 2003).

Donald J. Bradmore (2007) dalam penelitiannya yang berjudul *The quest of Australian Public University for Competitive Advantage in a global higher education environment* menjelaskan bagaimana keunggulan bersaing diperguruan tinggi dibentuk dari kompetensi yang dimiliki oleh universitas. Kompetensi yang dimaksud yaitu bagaimana universitas mampu mengelola asset dan kapabilitas yang dimiliki agar menciptakan keunggulan bersaing.

Implikasi dari temuan ini yaitu pimpinan maupun perguruan tinggi swasta harus mampu menjaga dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki berupa sumberdaya manusia yang berkualitas. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan pelatihan maupun sistem perekrutan yang baik. Dengan memiliki kompetensi yang baik akan mendorong terciptanya keunggulan bagi perguruan tinggi swasta tersebut.

2. Analisis Strategi Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta

Menguji hipotesis yang menyatakan bahwa strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing menunjukkan bahwa strategi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, yaitu masing-masing sebesar 2,124 serta 1,98. Hasil ini sesuai dengan hipotesis bahwa strategi pemasaran dapat berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing. Ini berarti bahwa dalam keunggulan bersaing dalam suatu perguruan tinggi swasta sangat dipengaruhi oleh strategi pemasaran perguruan tinggi swasta tersebut.

Hasil penelien ini mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Doyle (1998) dimana suatu organisasi yang memiliki orientasi terhadap pasar akan mengumpulkan informasi mengenai pelanggan dan pesaingnya sehingga mampu menyusun strategi pemasaran yang tepat sehingga mampu membangun keunggulan posisional dan reputasi organisasi tersebut.

Implikasi kebijakan dari temuan ini adalah perguruan tinggi swasta mampu menumpulkan informasi yang tepat mengenai pelanggan dan lingkungan persaingan sehingga mampu menyusun strategi pemasaran yang tepat. Dengan penyusunan strategi pemasaran yang efektif maka perguruan tinggi akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran yang berdampak pada keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta.

3. Analisis Iklim Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta

Setelah dilakukan analisis untuk menguji hipotesis yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, yaitu masing-masing sebesar 2,412 serta 1,98. Hasil ini sesuai dengan hipotesis bahwa iklim organisasi dapat berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing. Ini berarti bahwa dalam keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta tersebut sangat dipengaruhi oleh iklim perguruan tinggi swasta tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian seperti yang dikemukakan oleh Martin et all (2006), yaitu dalam mencapai keunggulan bersaing, terdapat keterkaitan antara iklim organisasi sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing baik. Apabila

suatu organisasi memiliki iklim organisasi yang baik akan menunjang peningkatan posisi keunggulan bersaing organisasi tersebut.

Implikasi dari temuan ini yaitu perguruan tinggi atau pimpinan memperhatikan iklim organisasi yang ada di lingkungan perguruan tinggi. Jika mampu menciptakan iklim organisasi yang baik akan mendorong terciptanya kepuasan baik antar karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak pada keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta tersebut.

E. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

1. Kompetensi pada umumnya dikaitkan dengan kapabilitas dan kualitas memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta. Hal ini menunjukkan konsumen memandang kualitas dan kapabilitas yang terbentuk dalam kompetensi baik dosen maupun program studi yang ditawarkan serta karyawan memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta.
2. Strategi pemasaran berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran memegang peranan penting bagaimana suatu perguruan tinggi swasta merumuskan strategi pemasaran yang berdampak pada kinerja pemasaran yang baik sehingga mempengaruhi keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta.
3. Iklim organisasi memiliki peranan dalam meningkatkan keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta. Hal ini

menunjukkan bahwa kondisi internal mampu berdampak pada suatu organisasi secara keseluruhan.

4. Saran

1. Perguruan tinggi swasta memperhatikan aspek kompetensi yang dimiliki agar senantiasa memiliki kualitas dan kapabilitas yang baik. oleh karena itu perguruan tinggi swasta harus memperhatikan sistem perekrutan dan pengembangan karyawan serta memperbaharui kurikulum sesuai dengan perubahan lingkungan yang ada.
2. Perguruan tinggi swasta harus memperhatikan aspek strategi pemasaran, karena dengan strategi yang tepat akan mampu mengelola kemampuan perguruan tinggi swasta agar mampu dikenal yang berdampak pada keunggulan pemasaran yang baik.
3. Perguruan tinggi swasta sebaiknya memperhatikan iklim organisasi yang ada sebagai gambaran kondisi internal perguruan tinggi swasta. Apabila memiliki iklim yang baik maka akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

F. Batasan Penelitian

1. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu masih banyak terdapat variabel-variabel diluar penelitian ini yang dapat digunakan dalam mengukur keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta seperti perencanaan strategik, faktor lingkungan dan sebagainya. Agenda penelitian selanjutnya se-baiknya memasukkan variabel-variabel diluar penelitian ini untuk mengetahui faktor lain yang mempengaruhi keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta

2. Penelitian ini hanya dilakukan di perguruan tinggi swasta sehingga agenda peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian tidak hanya melibatkan perguruan tinggi swasta saja namun juga melibatkan perguruan tinggi negeri
3. Penelitian ini hanya dilakukan di Jawa tengah, agenda peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian di lokasi lain sehingga mampu memberikan kontribusi yang komprehensif.

Daftar Pustaka

- Aaker, D.A, Kumar, V and, Day, D.S, 2001, *Marketing Research*, 7th edn, VY : John Wiley & Soon
- Amit, R., and Schoemaker, P.J.H., 1993, *Strategic Asset and Organizational Rent*, Strategic Management journal, 14,33
- Angela Martin, Kenedy, Stock, (2006) "*Academic service climate as a source of Competitive Advantage*" Education Research and Perspectives, Vol. 33, No. 1
- Barney, Jay B., 1986. Organization Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? Academy of Management Review, Vol. 11, pp. 656.
- Barney, Jay B., 1991, Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, Journal Of Management, 17, 99.
- Barney, Jay B., 2002, Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition. Prentice Hall
- Bharadwaj, G. Sundar, P.R. Varadarajan and John Fahy, 1993. Sustainable Competitive Advantage in Services Industries : A Conceptual Model and Research Propositions. Journal of Marketing, 57 (October), pp.83-100
- Davis, S.M., 1994. *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
- Donald J. Bradmore ,2007, "*The quest of Australian Public University for Competitive Advantage in a global higher education environment*" Department of Management Business Portfolio RMIT University
- Doyle, Peter., and., Veronica Wong., 1998, "*Marketing and competitive performance: an empirical study* ", European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 5/6, p.514-53

- Ferdinand, A, 2002. *Structural Equation Modeling dalam penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, Augusty, 2003, "Sustainable Competitive Advantage : sebuah eksplorasi model konseptual", Research Paper Series, Seri Penelitian Manajemen No. 02/Mark/2003
- François Marie Arouet, 2009, "Competitive Advantage and the new higher education regime" Núm. 10 (otoño 2009): Especial Educación Superior
- Hitt, M.A., Ireland, R.E., Hoskisson, 2001. "Strategic Management-Competiveness and Globalizations" South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio
- Jauch, Laurence R., dan William R. Glueck, 1998. "Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, diterjemahkan Murad dan AR Hendry Sitanggang", Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip and Armstrong. 2001. "Principle of Marketing", Prentice-Hall International, Inc : A Division of Simon & Scuster. Englewood Cliffs, Nj07632
- Lado, A.A., N.G. Boyd and P.Wright (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, 18 (1), pp. 77-91
- Mahoney, J.T., and Pandian, J.R., 1992, "The Resources Based View Within The Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 13, 363.
- Mohammed A.M. Al-Awadh (1996) "Competitive Strategies And Barriers To Achieving Competitive Advantage: A Study Of Two Saudi Arabian Industries", thesis Business Studies, Sheffield University Management School.

- Naver, John C., and Stanley F. Slater 1995, " *Market Orientation and the Learning Organization* ", Journal of Marketing, Vol. 59 (July),p. 63-74
- Oliver, C., 1997. " *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources-based View*", Strategic Management Journal, Vol.18, No.9, pp.697.
- Porter, Michael E, 1996. " *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", New York: Free Press.
- Robert M. Grant 1991 " *The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*"
- Sallins, Edward, 2006, " *Total Quality Management in Education*". Edisi terjemahan, IRCiSoD, Jogjakarta
- Soegoto, Eddy. 2008, " *Lingkungan Pemasaran dan Sumber Keunggulan Bersaing dalam Strategi Pemasaran, Survei pada PTS di Kopertis wilayah IV*", ISSN 1441-514x volume VII
- Thompson, Kenneth N., and., Barbara J. Coe 1997, " *Gaining sustainable competitive advantage through strategic pricing: selecting a perceived value price* ", Pricing Strategy & Practice, vol.5, p.70-79
- Umar, Husein, 2006, " *Pengaruh Lingkungan Institusi Perguruan Tinggi Terhadap Strategi Pemasaran*", Etikonomi, Vol 5,
- Wang, Y. and H. Lo, 2003. " *Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View*", Journal of Management Development, Vol.22, No.6, pp.483.
- .Wheelen Thomas L., dan David Hunger J., 2000. " *Strategic Management and Bussinesss Policy*", Fourth Edition, (New York: Addison Wesley Publishing Company).

Willie, E Hopkinds and Hopkinds, Shirley A., 1999. "Strategic Planning Financial Performance Relationship" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp.37-55.