

Transformasi Digital dan Intensitas Persaingan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta Analisis Lima Kekuatan Porter dan SWOT

Nenden Nadya Rizky Mashrul^{1*}, Kasmalinda²

1 Sekolah Tinggi Agama Islam Pelita Nusa, Kabupaten Bandung Barat, Indonesia

2 Universitas Jabal Ghafur, Kabupaten Pidie, Aceh, Indonesia

*Corresponding author: nendennadyarizky@upi.edu ; kasmalindasyafdar@gmail.com

ABSTRACT

Digital transformation has shifted the basis of higher education competition from academic reputation toward accessibility and service flexibility, pressuring small private Islamic higher education institutions (PTKIS). This study analyzes the impact of digital transformation on the competitive intensity faced by STAI Pelita Nusa, West Bandung Regency, and formulates strategies it can pursue. Using a qualitative single case study design, data were collected through in-depth interviews with six informants and document study, then analyzed using the Miles and Huberman model. Porter's Five Forces diagnosed the competitive landscape, the results were mapped into a SWOT analysis, and strategies were derived through a TOWS matrix. The findings show that competitive intensity is high, and that digital transformation strengthens this pressure by lowering barriers to entry and extending the reach of competitors from outside the region. The institution's main strengths lie in its network of trust within the local Islamic education community and its Islamic identity, while its weaknesses concern research capacity, the number of doctoral lecturers, and accreditation rank. The recommended strategy is focused differentiation resting on hard-to-imitate strengths while using digitalization to extend reach and improve quality.

Keywords: digital transformation; competitive intensity; Porter's Five Forces; SWOT analysis; private Islamic higher education

ABSTRAK

Transformasi digital menggeser dasar persaingan perguruan tinggi dari mutu akademik ke aksesibilitas dan fleksibilitas layanan, dan pergeseran ini menekan perguruan tinggi keagamaan Islam swasta (PTKIS) berskala kecil. Penelitian ini menganalisis dampak transformasi digital terhadap intensitas persaingan yang dihadapi STAI Pelita Nusa, Kabupaten Bandung Barat, sekaligus merumuskan strategi yang dapat ditempuh. Pendekatan yang digunakan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap enam informan dan studi dokumen, lalu dianalisis dengan model Miles dan Huberman. Lima Kekuatan Porter dipakai untuk mendiagnosis lanskap persaingan, hasilnya dipetakan ke dalam analisis SWOT, kemudian diturunkan menjadi strategi melalui matriks SWOT. Hasil penelitian menunjukkan intensitas persaingan tergolong tinggi, dan transformasi digital memperkuat tekanan itu dengan menurunkan hambatan masuk serta memperluas jangkauan pesaing dari luar daerah. Kekuatan utama kampus terletak pada jaringan kepercayaan komunitas pendidikan Islam lokal dan identitas keislaman, sedangkan kelemahannya pada kapasitas riset, jumlah dosen bergelar doktor, dan peringkat akreditasi. Strategi yang direkomendasikan adalah diferensiasi terfokus yang bersandar pada kekuatan yang sulit ditiru sambil memanfaatkan digitalisasi untuk memperluas jangkauan dan membenahi mutu.

Kata kunci: transformasi digital; intensitas persaingan; Lima Kekuatan Porter; analisis SWOT; perguruan tinggi keagamaan Islam swasta

1. Pendahuluan

Digitalisasi mengubah cara perguruan tinggi memperebutkan calon mahasiswa. Dulu keunggulan sebuah kampus banyak ditentukan oleh reputasi akademik dan kedekatan lokasi. Kini calon mahasiswa lebih dulu membandingkan biaya, fleksibilitas jadwal, dan mutu layanan daring, dan mereka melakukannya lewat kanal digital yang terbuka untuk semua kampus sekaligus (Kusumawati, 2019; Hoang dkk., 2025). Pembelajaran daring, kelas karyawan, dan sistem informasi akademik yang dahulu sekadar pelengkap kini ikut menentukan pilihan.

Pergeseran ini menekan perguruan tinggi keagamaan Islam swasta (PTKIS) yang berskala kecil. Sebuah sekolah tinggi agama Islam kini berhadapan dengan banyak pesaing sekaligus: sesama PTKIS, perguruan tinggi negeri yang biayanya lebih ringan, perguruan tinggi swasta besar dengan sumber daya kuat, serta penyedia pembelajaran daring yang menjanjikan sertifikasi cepat (Zaki dkk., 2022; Rachman dkk., 2025; Fadhlurrohman dkk., 2025). Di sisi lain, kemampuan PTKIS kecil untuk merespons tuntutan digital kerap terbatas, baik dari sisi sumber daya manusia maupun infrastruktur teknologi.

Kabupaten Bandung Barat memperlihatkan situasi ini secara konkret. Wilayahnya berdekatan dengan pusat pendidikan tinggi di Kota Bandung dan Cimahi, sehingga calon mahasiswa di sekitarnya punya banyak pilihan kampus yang mudah dijangkau. Di tengah kondisi itulah STAI Pelita Nusa di Kecamatan Ngamprah beroperasi. Kampus ini menjalankan pembelajaran bauran (*blended learning*) yang memadukan tatap muka dengan perkuliahan daring, dan membuka kelas sore bagi mahasiswa yang bekerja (Profil STAI Pelita Nusa; PDDikti, [tahun akses]). Praktik tersebut menjadi pintu masuk yang baik untuk menelaah bagaimana transformasi digital memengaruhi cara sebuah PTKIS kecil bertahan dan menarik mahasiswa.

Kajian tentang persaingan perguruan tinggi di Indonesia sudah cukup banyak, tetapi sebagian besar menyasar perguruan tinggi negeri atau perguruan tinggi swasta besar (Mujisusaty, 2020; Andika dkk., 2025). PTKIS kecil jarang diteliti, padahal jumlahnya banyak dan persoalannya khas. Penelitian yang ada pun cenderung memakai satu alat saja, entah sekadar memetakan persaingan atau sekadar merumuskan strategi. Pemaduan Lima Kekuatan Porter sebagai alat diagnosis dengan analisis SWOT sebagai alat perumusan strategi, dalam bingkai transformasi digital dan pada konteks PTKIS, masih jarang dilakukan. Celah itulah yang diisi penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak transformasi digital terhadap intensitas persaingan yang dihadapi STAI Pelita Nusa dengan kerangka Lima Kekuatan Porter, sekaligus merumuskan strategi yang sesuai melalui analisis SWOT. Dari tujuan itu disusun dua pertanyaan: bagaimana transformasi digital memengaruhi intensitas persaingan yang dihadapi kampus jika ditinjau dengan lima kekuatan Porter, dan strategi apa yang dapat dirumuskan berdasarkan analisis

SWOT yang ditarik dari kondisi tersebut. Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan kerangka manajemen strategik pada pendidikan tinggi keagamaan Islam yang selama ini kurang tergarap. Secara praktis, temuannya dapat menjadi rujukan bagi pengelola PTKIS sejenis dalam menyusun strategi menghadapi tekanan digitalisasi.

Transformasi Digital di Pendidikan Tinggi

Transformasi digital di pendidikan tinggi adalah pemanfaatan teknologi digital untuk mengubah proses pembelajaran, layanan administrasi, dan cara lembaga berhubungan dengan para pemangku kepentingan (Hashim dkk., 2021; Carmo dkk., 2025). Cakupannya lebih luas daripada sekadar menyediakan kelas daring. Di dalamnya termasuk sistem informasi akademik, penerimaan mahasiswa berbasis web, dan pemasaran lewat media sosial. Bagi kampus, digitalisasi memperluas jangkauan ke calon mahasiswa, tetapi sekaligus menghapus sebagian batas geografis yang dulu melindungi kampus lokal dari pesaing di luar daerahnya.

Lima Kekuatan Porter

Porter (1980, 2008) menyusun kerangka lima kekuatan untuk menganalisis intensitas persaingan dalam sebuah industri. Kelimanya adalah ancaman pendatang baru, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, ancaman produk atau jasa pengganti, dan persaingan di antara pemain yang sudah ada. Makin kuat tekanan kelimanya, makin ketat persaingan dan makin sempit ruang gerak organisasi. Kerangka ini lahir di dunia bisnis, tetapi relevan untuk pendidikan tinggi karena kampus pada dasarnya berebut mahasiswa, pendanaan, dan tenaga pengajar dalam pasar yang nyata (Mahat, 2019; Silva Quintana, 2024). Pada PTKIS, ancaman pengganti misalnya muncul lewat kuliah daring kampus lain dan pelatihan bersertifikat, sedangkan daya tawar pembeli terlihat pada calon mahasiswa yang makin selektif dan peka terhadap biaya.

Analisis SWOT dan Matriks TOWS

Analisis SWOT memetakan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman (Rangkuti, 2006; David & David, 2017). Pemetaan ini menjadi dasar penyusunan strategi lewat matriks TOWS, yang memasangkan keempat faktor menjadi empat kelompok strategi. Strategi SO memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang. Strategi WO memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Strategi ST memakai kekuatan untuk menghadapi ancaman. Strategi WT meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman. Dalam penelitian ini, faktor eksternal SWOT ditarik dari hasil analisis Lima Kekuatan Porter, sehingga kedua alat saling menyambung.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta

Perguruan tinggi keagamaan Islam swasta adalah lembaga pendidikan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan berbasis nilai keislaman dan dikelola oleh yayasan atau masyarakat (Zaki dkk., 2022; Supratman dkk., 2025). Sebagian besar berskala kecil hingga menengah, dengan identitas keislaman sebagai pembedanya. Identitas ini bisa menjadi kekuatan untuk menarik

segmen mahasiswa tertentu. Namun keterbatasan sumber daya kerap menjadi kendala ketika lembaga harus berinvestasi pada teknologi pembelajaran.

Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Sejumlah studi telah menerapkan kerangka Lima Kekuatan Porter untuk membaca persaingan perguruan tinggi. Silva Quintana (2024) memakai kerangka ini secara kualitatif pada Universidad Nacional de Pilar di Paraguay dan menemukan bahwa tekanan terbesar datang dari universitas swasta yang menawarkan program lebih fleksibel serta dari substitusi berupa kursus daring. Pola serupa muncul pada studi Kapustina dkk. (2021) yang mengadaptasi model Porter untuk pasar jasa pendidikan di wilayah Sverdlovsk, Rusia. Mahat (2019) menerapkannya pada pendidikan kedokteran di Australia melalui wawancara di enam sekolah kedokteran, dan menyimpulkan bahwa analisis industri tetap dapat diterapkan pada pendidikan tinggi. Phiri dkk. (2024) memperkuat dasar teoretis ini lewat tinjauan sistematis atas enam puluh artikel, yang menegaskan relevansi daya tawar pemasok, ancaman substitusi, dan persaingan antarlembaga bagi keunggulan bersaing perguruan tinggi.

Pada konteks Indonesia, Andika dkk. (2025) menganalisis daya saing universitas di Purworejo dengan pendekatan kualitatif studi kasus dan data sekunder dari PDDikti dan BAN-PT. Temuan mereka menunjukkan ancaman dari universitas berbasis digital seperti MOOC dan kampus daring, sekaligus kekuatan kampus pada identitas keislaman dan jaringan alumni. Studi ini dekat dengan penelitian sekarang dalam hal metode, tetapi objeknya universitas berskala besar, bukan sekolah tinggi keagamaan berskala kecil.

Beberapa peneliti memadukan Porter dengan SWOT, seperti yang dilakukan penelitian ini. Mujisusatyo (2020) mengintegrasikan keduanya pada studi kasus Universitas Negeri Medan, dan menempatkan posisi daya saing kampus pada kuadran yang mendukung strategi agresif. Lazuardi dkk. (2025) memadukan resource-based view dengan Porter pada lembaga pendidikan Islam Diniyyah Putri Lampung yang mengalami penurunan jumlah santri, dan merekomendasikan strategi diferensiasi terfokus dengan transformasi digital sebagai salah satu pilarnya. Penerapan SWOT pada lembaga pendidikan Islam juga berkembang: Fitri dkk. (2020) dan Anwar (2020) memakai pembobotan pada institut Islam negeri, studi pada IAI Laa Roiba Bogor (Tarbiatuna, 2022) menurunkan SWOT menjadi strategi TOWS lewat studi kasus, dan Zebua dkk. (2025) menggabungkan bauran pemasaran 7P dengan SWOT.

Sisi transformasi digital dibahas dalam literatur yang lebih luas. Hashim dkk. (2021) membangun model kualitatif tentang bagaimana transformasi digital dapat menjadi sumber keunggulan bersaing perguruan tinggi. Surjawan dkk. (2025) menyoroti peran digitalisasi dalam penerimaan mahasiswa, pemasaran, dan rekrutmen di Indonesia, sementara Carmo dkk. (2025) menelaah transformasi digital dalam manajemen perguruan tinggi. Dari pemetaan ini tampak bahwa penerapan Porter dan SWOT pada pendidikan tinggi sudah banyak, tetapi jarang menyasar PTKIS kecil, jarang memadukan kedua alat dalam satu alur, dan jarang dibingkai oleh transformasi

digital. Penelitian ini mengisi celah tersebut pada STAI Pelita Nusa, sebuah PTKIS kecil di Kabupaten Bandung Barat.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (Yin, 2018; Creswell & Poth, 2018). Desain ini dipilih karena tujuannya memahami secara mendalam fenomena persaingan pada satu konteks yang spesifik, yaitu STAI Pelita Nusa di Kabupaten Bandung Barat, bukan menggeneralisasi ke seluruh PTKIS. Objek penelitian adalah kondisi persaingan kampus dan respons strategisnya terhadap transformasi digital.

Informan dipilih secara purposif berdasarkan pemahaman mereka terhadap arah strategis dan praktik digitalisasi kampus, serta pengalaman langsung sebagai pengguna layanan. Penelitian melibatkan enam informan, terdiri atas dua informan dari sisi pembeli (seorang mahasiswa aktif yang bekerja dan seorang orang tua mahasiswa) dan empat informan dari sisi pengelola (Wakil Ketua Bidang Akademik, Ketua Program Studi MPI, dosen tetap, dan Ketua Sistem Penjaminan Mutu Internal).

Data dikumpulkan melalui tiga cara: wawancara mendalam dengan pedoman semiterstruktur yang dikembangkan dari kelima kekuatan Porter; studi dokumen yang meliputi rencana strategis, profil kampus, data PDDikti, materi penerimaan mahasiswa baru, dan dokumen digitalisasi; serta observasi atas praktik pembelajaran bauran dan layanan digital kampus.

Analisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldáña (2014), yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Temuan dari wawancara dan dokumen dikoding, dikelompokkan menjadi tema, lalu dipetakan ke kelima kekuatan Porter, disintesis ke dalam SWOT, dan diturunkan menjadi strategi melalui matriks TOWS. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, dengan membandingkan keterangan antarinforman serta menyilangkan hasil wawancara, dokumen, dan observasi.

3. Hasil dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan temuan dari enam informan, dua dari sisi pembeli dan empat dari sisi pengelola, yang diperkuat studi dokumen. Temuan dipetakan ke kelima kekuatan Porter, disintesis ke dalam SWOT, lalu diturunkan menjadi strategi, dan ditutup dengan pembahasan yang mengaitkannya pada teori dan penelitian terdahulu. Informan dirujuk dengan kode jabatan.

Transformasi Digital di STAI Pelita Nusa

STAI Pelita Nusa tidak lahir sebagai sekolah tinggi agama Islam. Awalnya kampus ini berbentuk Sekolah Tinggi Ekonomi Islam, dan baru beralih bentuk pada Oktober 2021 sambil membuka Program Studi Manajemen Pendidikan Islam serta Hukum Ekonomi Syariah (INF-02). Sejak itu, pembenahan gedung dan sistem administrasi berjalan sedikit demi sedikit.

Wujud transformasi digitalnya paling terlihat pada pembelajaran bauran. Sebagian kuliah berlangsung daring lewat aplikasi konferensi video, tugas dikumpulkan secara digital, dan nilai

serta kehadiran direkap lewat sistem informasi akademik (INF-03). Ini bukan kebiasaan yang muncul begitu saja, melainkan kebijakan yang tertulis dalam pedoman akademik (INF-02). Pendorongnya dua. Mahasiswanya kebanyakan pekerja dan guru aktif yang sulit hadir penuh, dan ada tuntutan regulasi agar kampus Islam mengadopsi teknologi. Pandemi memang mempercepat, tetapi kebutuhan itu sudah ada sebelumnya (INF-03).

Yang paling terasa manfaatnya adalah kemudahan akses. Sejak pembelajaran bauran berjalan, kehadiran justru naik, dan mahasiswa yang dulu kerap absen karena bekerja kini bisa menyimak lewat rekaman atau pertemuan daring (INF-02, INF-04). Kendalanya pun tidak sedikit. Tidak semua dosen terbiasa mengajar daring, pelatihan belum rutin, koneksi kadang putus, dan mata kuliah yang butuh diskusi panjang terasa pincang kalau sepenuhnya daring (INF-04). Bagi penjaminan mutu, digitalisasi sudah menjadi hal yang dipantau dan masuk instrumen akreditasi Lamdik (INF-05).

Menariknya, justru lewat kanal digital calon mahasiswa pertama kali mengenal kampus ini. Mereka mencarinya di Instagram dan Google (INF-03, INF-06). Tetapi ada keluhan yang muncul berulang dari sisi mereka: informasi di website resmi susah ditemukan dan tidak lengkap, sehingga mereka lebih percaya pada media sosial dan omongan orang dekat (INF-06, INF-07). Seorang mahasiswa bercerita, “Saya waktu itu agak susah nemuin info lengkap di website resminya. Kalau informasi lebih mudah diakses secara digital, mungkin lebih banyak yang tertarik mendaftar” (INF-06). Jadi digitalisasi kampus sudah jalan di ruang kelas, tetapi belum sampai ke pintu informasi.

Analisis Lima Kekuatan Porter

Dari gambaran itu, kelima kekuatan Porter dapat dibaca satu per satu.

Ancaman pendatang baru. Mendirikan PTKIS baru sebetulnya tidak gampang. Ada syarat minimal dosen, sarana, dan akreditasi yang harus dipenuhi. Tetapi digitalisasi menggeser logika itu. Wakil Ketua Akademik menggambarkan, kampus yang sudah terakreditasi di kota lain kini bisa masuk ke pasar Bandung Barat lewat kelas daring tanpa repot membangun gedung: “dengan teknologi daring, lembaga yang sudah terakreditasi di kota lain bisa masuk ke pasar kami tanpa mendirikan gedung baru. Itu yang membuat hambatan masuk semakin rendah” (INF-02). Penahannya satu, dan ini bukan soal regulasi. Menurut Kaprodi, jaringan kepercayaan komunitas lokal adalah modal “yang tidak bisa dibeli atau dibangun dalam semalam oleh kampus pendatang baru” (INF-03). Ditambah keterbukaan data akreditasi di PDDikti yang memudahkan calon mahasiswa menimbang (INF-05), tekanan dari pendatang baru ada di tingkat menengah dan cenderung menguat.

Daya tawar pembeli. Pada tahap mencari kampus, mahasiswa, khususnya guru honorer dan pekerja, memegang kendali. Mereka membandingkan biaya, jadwal, dan jarak dengan cermat (INF-03, INF-06, INF-07). Jadwal yang lentur lewat kelas sore dan daring sering jadi penentu. “Kalau tidak ada opsi daring, mungkin saya pikir dua kali,” ujar seorang mahasiswa yang bekerja

dengan sistem shift (INF-06). Begitu sudah masuk, posisi tawar itu mengendur. Rasa nyaman, kedekatan dengan dosen, dan pertemanan sesama pendidik membuat mereka enggan pindah meski ada yang menawarkan lebih murah (INF-03, INF-07). Mahasiswa yang sama menambahkan, “Yang bikin bertahan itu bukan cuma biaya, tapi kenyamanan dan kepercayaan yang sudah terbangun” (INF-06). Singkatnya, daya tawar pembeli tinggi sebelum mendaftar, lalu melemah sesudahnya.

Ancaman produk substitusi. Pilihan di luar kuliah formal cukup banyak: program Rekognisi Pembelajaran Lampau, kursus manajemen nonformal, sampai platform seperti Merdeka Mengajar (INF-03). Hanya saja, para informan menilai semua itu sebatas pelengkap. Ijazah formal tetap jadi syarat sertifikasi guru dan untuk masuk lembaga keuangan syariah (INF-03, INF-04, INF-06, INF-07). Seorang dosen menegaskan, ada mata kuliah yang “membutuhkan konteks, diskusi kasus, dan pembimbingan yang tidak bisa digantikan oleh video tutorial” (INF-04). Yang lebih merepotkan bukan kursus daring, melainkan program kuliah daring dari LPTK besar yang menjual prodi Pendidikan Islam dengan biaya lebih ringan dan nama lebih dikenal (INF-03). Maka ancaman substitusi berada di tingkat menengah.

Daya tawar pemasok. Pemasok terpenting kampus ini adalah dosen. Dosen bergelar magister atau doktor di bidang Manajemen Pendidikan Islam tidak banyak di Bandung Barat, dan tak sedikit yang memilih IAIN atau UIN yang honorinya lebih besar dan namanya lebih bergengsi (INF-03). “Dosen dengan kualifikasi S2 atau S3 di bidang Manajemen Pendidikan Islam tidak banyak tersedia di wilayah Bandung Barat,” kata Kaprodi (INF-03). Posisi tawar mereka jadi lumayan kuat. Yang menahan mereka bukan uang, melainkan kedekatan tempat tinggal, kebebasan akademik, dan rasa ikut membesarkan kampus (INF-04). Seorang dosen tetap mengakui, yang membuatnya bertahan adalah “ada stabilitas, ada kepercayaan dari pimpinan, dan ada ruang untuk berkembang” (INF-04). Adapun pemasok teknologi belum sempat digali dalam-dalam, dan ini salah satu keterbatasan kajian ini. Dari sisi dosen, tekanannya menengah hingga tinggi.

Persaingan antar-lembaga sejenis. Persaingan paling terasa saat memperebutkan mahasiswa baru. Lawannya bukan satu-dua: beberapa STAI di Cimahi dan Kabupaten Bandung, kampus yang lebih mapan seperti STAI Al-Musaddadiyah, sejumlah sekolah tinggi ilmu syariah, sampai kampus yang membuka kelas karyawan sepenuhnya daring (INF-02). Pertarungannya berakut pada biaya dan kelenturan jadwal, dengan sebagian pesaing menawarkan tarif lebih murah atau program percepatan (INF-02). Penjaminan mutu mengakui, dari sisi proses kampus tidak kalah, tetapi tertinggal dalam jumlah dosen doktor dan publikasi (INF-05). Ancaman terbesar, menurut Wakil Ketua Akademik, datang dari kampus besar berprogram daring yang sudah punya “nama, akreditasi tinggi, dan infrastruktur digital yang jauh lebih matang” (INF-02). Dari semua kekuatan, di sinilah tekanannya paling kuat.

Kalau kelimanya disatukan, persaingan yang dihadapi STAI Pelita Nusa memang berat. Dan transformasi digital tidak meringankannya. Ia justru memperberat, terutama karena

menurunkan hambatan masuk dan membuka jalan bagi pesaing dari luar daerah untuk menjangkau pasar lokal.

Sintesis SWOT

Faktor internal ditarik dari kondisi kampus, sedangkan faktor eksternal ditarik dari hasil analisis Lima Kekuatan Porter di atas.

Tabel 1. Sintesis faktor internal dan eksternal STAI Pelita Nusa

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Kekuatan (S): jaringan kepercayaan komunitas pendidikan Islam lokal (madrasah, pesantren, sekolah Islam); fleksibilitas pembelajaran bauran; biaya terjangkau dan beasiswa yayasan; skala kecil sehingga lincah dan layanan personal; komitmen pimpinan pada mutu; identitas keislaman; gedung milik sendiri.	Peluang (O): perluasan jangkauan lewat daring ke luar Bandung Barat; digitalisasi dokumentasi mutu dan administrasi; kemitraan dengan lembaga pendidikan Islam dan keuangan syariah; pasar guru dan karyawan yang membutuhkan gelar dan jadwal fleksibel.
Kelemahan (W): riset dan publikasi dosen masih minim; jumlah dosen tetap dan bergelar doktor belum memadai; akreditasi masih berperingkat “Baik”; fasilitas laboratorium dan perpustakaan terbatas; informasi digital dan website kurang lengkap; pelatihan teknologi untuk dosen belum rutin.	Ancaman (T): kampus besar masuk lewat kelas daring dengan akreditasi tinggi dan infrastruktur matang; stagnasi mutu; instrumen akreditasi yang makin ketat; sensitivitas biaya dan kemungkinan perpindahan; transparansi akreditasi di PDDikti yang memudahkan perbandingan.

Matriks SWOT

Dari pasangan faktor SWOT dirumuskan empat kelompok strategi berikut.

Tabel 2. Matriks strategi SWOT STAI Pelita Nusa

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi SO: manfaatkan jaringan komunitas pendidikan Islam dan fleksibilitas pembelajaran bauran untuk menjangkau guru dan karyawan di luar Bandung Barat; perkuat dengan kemitraan madrasah, pesantren, dan lembaga keuangan syariah untuk rekrutmen, magang, dan praktik manajemen.	Strategi WO: gunakan digitalisasi untuk merapikan dokumentasi mutu dan mendorong riset serta publikasi dosen melalui insentif, sehingga peringkat akreditasi naik sambil jangkauan diperluas lewat layanan daring.
Ancaman (T)	Strategi ST: pertajam keunikan lokal, identitas keislaman, dan layanan personal yang sulit direplikasi kampus daring berskala besar, sebagai benteng menahan masuknya pesaing dari luar.	Strategi WT: tambah dosen tetap dan bergelar doktor, benahi website serta informasi digital, dan antisipasi perubahan instrumen akreditasi sejak dini agar tidak tertinggal dari pesaing daring yang lebih mapan.

Pembahasan

Temuan ini memperlihatkan transformasi digital sebagai pisau bermata dua bagi PTKIS kecil. Di satu sisi ia membuka jalan memperluas jangkauan tanpa harus menambah gedung. Di sisi

lain ia menaikkan suhu persaingan, karena hambatan masuk menurun dan kampus dari luar bisa menjangkau pasar lokal lewat kelas daring. Pola serupa muncul pada Kapustina dkk. (2021) dan Andika dkk. (2025), yang menempatkan pendidikan daring sekaligus sebagai substitusi dan pintu bagi pendatang baru, dan sejalan dengan Hashim dkk. (2021) yang melihat digitalisasi mengubah dasar keunggulan bersaing perguruan tinggi.

Dari sisi pembeli, kenyataan bahwa calon mahasiswa berburu dan membandingkan kampus lewat media sosial dan Google menguatkan temuan Kusumawati (2019) soal peran pemasaran digital dalam keputusan kuliah di Indonesia. Tetapi ada nuansa penting: kanal digital kuat di tahap pencarian, sedangkan keputusan akhir tetap dipengaruhi kunjungan langsung dan saran orang yang dipercaya. Digitalisasi memperluas akses informasi tanpa menghapus pentingnya kepercayaan personal, dan ini cocok dengan watak PTKIS yang hidup dari kedekatan komunitas.

Kekuatan terbesar kampus, yakni jaringan kepercayaan komunitas pendidikan Islam, justru sulit ditiru pendatang baru. Ini selaras dengan pendekatan berbasis sumber daya yang dipakai Lazuardi dkk. (2025), yang menyarankan strategi diferensiasi terfokus untuk lembaga pendidikan Islam. Cara penelitian ini memadukan diagnosis Porter dengan perumusan SWOT pun menempuh jalan yang sama dengan Mujisusatyo (2020).

Sebaliknya, kelemahan yang paling sering disebut lintas informan, yaitu tipisnya riset, publikasi, dan dosen bergelar doktor yang menahan peringkat akreditasi, beririsan dengan temuan Zaki dkk. (2022) bahwa PTKIS umumnya belum optimal, dan Fadhlurrohman dkk. (2025) soal keterbatasan dana dan SDM. Di sinilah letak sumbangan kajian ini: benteng daya saing PTKIS kecil bukan harga atau skala, melainkan kepercayaan lokal dan identitas keislaman yang otentik. Transformasi digital lebih tepat ditempatkan sebagai alat memperkuat jangkauan dan mutu, bukan sebagai medan tempur langsung melawan kampus besar.

4. Simpulan dan Saran

Transformasi digital meningkatkan intensitas persaingan yang dihadapi STAI Pelita Nusa. Ditinjau dengan Lima Kekuatan Porter, digitalisasi menurunkan hambatan masuk sehingga kampus dari luar daerah dapat menjangkau pasar lokal lewat kelas daring, memperluas pilihan substitusi, dan mempertajam persaingan antar-lembaga yang bertumpu pada biaya dan fleksibilitas. Daya tawar pembeli kuat pada tahap pencarian lalu melemah setelah mahasiswa merasa nyaman, sedangkan daya tawar dosen sebagai pemasok tergolong sedang menuju tinggi karena kelangkaan tenaga berkualifikasi di wilayah ini. Secara keseluruhan, intensitas persaingannya tinggi, dan transformasi digital memperkuat tekanan itu alih-alih meringankannya.

Berdasarkan analisis SWOT, strategi yang sesuai adalah diferensiasi terfokus yang bersandar pada kekuatan yang sulit ditiru, yaitu jaringan kepercayaan komunitas pendidikan Islam lokal, identitas keislaman, dan layanan personal, sambil memanfaatkan digitalisasi untuk memperluas jangkauan dan membenahi mutu. Strategi turunannya mencakup penguatan kemitraan

dengan lembaga pendidikan Islam dan keuangan syariah, peningkatan riset dan akreditasi melalui dukungan digital, serta perbaikan kanal informasi digital kampus.

Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa kerangka Lima Kekuatan Porter dan SWOT dapat dipadukan secara produktif pada konteks PTKIS kecil yang selama ini jarang diteliti. Secara praktis, temuannya memberi arah strategi bagi pengelola lembaga sejenis. Penelitian ini memiliki keterbatasan: studi kasus tunggal yang tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi, jumlah informan dari sisi pembeli relatif terbatas, dan daya tawar pemasok teknologi belum tergali mendalam. Penelitian lanjutan dapat memperluas cakupan ke beberapa PTKIS, menambah informan pembeli, atau menelaah lebih jauh ketergantungan pada penyedia teknologi pembelajaran.

Daftar Pustaka

- Andika, H. R., dkk. (2025). Analisis Daya Saing Universitas di Purworejo dengan Pendekatan Five Forces Porter. MAMEN: Jurnal Manajemen.
- Anwar, S. A. (2020). Strategy for Competitiveness of Higher Education Use Factor Internal/External Strategic and Matrix Space Analysis. Universal Journal of Educational Research.
- Carmo, J. E. F., dkk. (2025). Digital Transformation in the Management of Higher Education Institutions. Sustainable Futures.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases (16th ed.). Pearson.
- Fadhlurrohman, dkk. (2025). Exploring Opportunities and Challenges in Improving Campus Education and Fostering Independence. Journal of Educational Management Research.
- Fitri, A. Z., dkk. (2020). The Development of Islamic Higher Educational Institutions in Southeast Sulawesi of Indonesia: Increasing Competitiveness through SWOT Analysis. Academy of Strategic Management Journal.
- Hashim, M. A. M., dkk. (2021). Higher education strategy in digital transformation. Education and Information Technologies.
- Hoang, V., dkk. (2025). Embracing the Digital Frontier: Unveiling the Moderating Role of Personal Innovativeness on University Choice Decisions in Vietnam. SAGE Open.
- Kapustina, L., dkk. (2021). Competitive positions of universities in the regional higher education market. Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies.
- Kusumawati, A. (2019). Impact of Digital Marketing on Student Decision-Making Process of Higher Education Institution: A Case of Indonesia. Journal of e-Learning and Higher Education.
- Lazuardi, I., dkk. (2025). Competitive Strategy of Islamic Educational Institutions Based on RBV and Porter's Five Forces: A Case Study at Diniyyah Putri Lampung. Journal of Economics, Finance and Management Studies.
- Mahat, M. (2019). The competitive forces that shape Australian medical education. International Journal of Educational Management.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldáña, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mujisusatyo, Y. (2020). Porter's Five Forces Model Competition as a Framework for Determining the Competitive Strategy of State University. [verifikasi nama jurnal] (studi kasus Universitas Negeri Medan).
- Phiri, D. S. M., dkk. (2024). Internal and External Environmental Forces in Higher Educational Institutions (HEIs) for Sustainable Competitive Advantage: A Systematic Review of Literature. International Journal of Research and Innovation in Social Science.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

- Rachman, P., dkk. (2025). Balanced Reputation Management Strategy: A Cross-Site Case Study of Branding Image for Competitive Advantage in Indonesian Islamic Higher Education Institutions. *Jurnal Pendidikan Islam*.
- Rangkuti, F. (2006). Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama.
- Silva Quintana, C. A. (2024). Strategic analysis of Porter's five competitive forces model applied to the higher education sector. *Seminars in Medical Writing and Education*.
- Supratman, I., dkk. (2025). Development of an Ideal Organizational Structure Model for Private Islamic Higher Education Institution: A Case Study at Bhakti Persada Islamic College of Bandung. *Al-Qalam*.
- Surjawan, D. J., dkk. (2025). Digital Transformation for Institution Operations in Higher Education: A Literature Review. *IEEE Access*.
- [verifikasi penulis] (2022). Analisis SWOT Lembaga Pendidikan (studi pada IAI Laa Roiba Bogor). *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zaki, M., dkk. (2022). Implementasi Manajemen Kualitas pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta dalam Perspektif Maqashid Syariah. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*.
- Zebua, A. M., dkk. (2025). Strategic Education Marketing: Analyzing the Implementation of the 7P Marketing Mix in Indonesian Islamic Universities. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*.