

**PENGARUH PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE*  
TERHADAP CITRA SERTA IMPLIKASINYA PADA KEUNGGULAN BERSAING  
PERGURUAN TINGGI NEGERI PASCA PERUBAHAN STATUS MENJADI BHMN  
(SURVEI PADA TIGA PERGURUAN TINGGI NEGERI BERSTATUS  
BHMN DI JAWA BARAT)**

**Oleh:  
Prof. Dr. H. Abdul Azis Wahab, MA.  
Sudi Rahayu**

---

***Abstrak***

*Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena persaingan yang semakin tinggi antara perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta pasca perubahan status menjadi BHMN yang kemudian berubah menjadi BLU. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan prinsip-prinsip good university governance terhadap citra serta implikasinya pada peningkatan keunggulan bersaing perguruan tinggi. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif dengan metode explanatory survey. Ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 400 responden yang diambil dengan menggunakan teknik sampling systematic random sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan, observasi, dan angket. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah Structural Equation Model (SEM) dengan program Lisrel. Hasil penelitian dan temuan penelitian menunjukkan bahwa (1) Penerapan Good University Governance pada Perguruan Tinggi Negeri yang berstatus BHMN di Jawa Barat masih rendah, (2) Gambaran mengenai citra perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari reputation, personality, ethics/value dan corporate identity dinilai masih kurang baik, (3) Gambaran mengenai keunggulan bersaing Perguruan Tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari dimensi superior asset, superior capabilities dan superior control dinilai lebih rendah dibandingkan dengan Perguruan Tinggi lainnya, (4) Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Good University Governance yang diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi yang terdiri dari dimensi participation, rule of law, transparency, responsiveness, consensus oriented, equity & inclusiveness, effectiveness&efficiency serta accountability, berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra yang meliputi dimensi reputation, personality, ethics/value dan corporate identity, (5) Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Good university Governance yang diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, (6) Penelitian ini menunjukkan bahwa Citra berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.*

*Kata kunci: Good university governance, citra, keunggulan bersaing.*

---

***Abstract***

*This research is motivated by the phenomenon of higher competition between public universities and private universities post-change status to BHMN which then turned into a BLU. This study aimed to analyze the effect of the application of the principles of good university governance and its implications on the image of the increase in the college 's competitive advantage. This research is descriptive and explanatory survey verification method. The sample size in this study were 400 respondents drawn using systematic random sampling technique sampling. Data was collected through kepustakaan study, observation , and questionnaires. While the data analysis techniques used to test the hypothesis is Structural Equation Model ( SEM ) with Lisrel program. The results of the research and findings of the study indicate that (1) Application of Good University Governance in the Public Universities in West Java BHMN status is low, (2) A description of the image of the state university status in West Java BHMN consisting of reputation , personality , ethics / values and corporate identity still unwell, (3) A description of the country 's competitive advantage status BHMN universities in West Java which consists of superior asset dimensions , superior capabilities and superior control was rated lower than other universities, (4) this study showed that the application of the Good University Governance implemented by each college consists of dimensions participation, rule of law, transparency, responsiveness, consensus oriented, equity and inclusiveness, effectiveness and efficiency and accountability , positive and significant effect on the image which includes the dimensions of reputation , personality, ethics/values and corporate identity, (5) this study shows that the implementation of good university governance applied by each college and a significant positive effect on competitive advantage, (6) this study shows that the positive and significant impact image to excellence compete.*

*Keywords: Good university governance, image, competitive advantage.*

**Latar Belakang**

Fenomena yang terjadi sekarang ini dengan perubahan status PTN menjadi BHP tersebut justru telah menyisakan banyak problematika pada lingkungan strategis perguruan tinggi negeri (PTN) sendiri, baik pada tataran struktur organisasi, budaya (kultur) organisasi, manajemen perguruan tinggi, model perekrutan mahasiswa sampai pada biaya kuliah di PTN yang melambung tinggi. Memang implikasi negatif dari BHP yang dirasakan masyarakat secara langsung adalah semakin mencuatnya fenomena komersialisasi di kampus-kampus BHP. Nuansa pendidikan mahal dan cenderung komersil, memang mulai dirasakan masyarakat Indonesia terutama sejak PTN berstatus BHP, perguruan-perguruan tinggi itu diperbolehkan swakelola atas dana-dana yang diperolehnya dari masyarakat dan Negara. Perguruan tinggi yang sudah merubah statusnya menjadi BHP, umumnya mencari dana dengan mengandalkan sepenuhnya dari pemasukan yang berasal dari mahasiswa. Akibatnya uang pangkal dan SPP mencapai puluhan bahkan ratusan juta rupiah untuk bisa diterima di PTN.

Keberadaan Perguruan Tinggi sebagai BHP terus dikaji ulang, yang pada akhirnya pemerintah

melalui Mahkamah Konstitusi (MK) mengeluarkan Undang-undang No.9 Tahun 2009 tentang pembatalan BHP. Meski ada pembatalan UU BHP, pemerintah tidak ingin menghilangkan otonomi perguruan tinggi yang selama ini sudah berjalan. Selain itu, tetap perlu pengelolaan keuangan yang fleksibel bagi PTN, disertai kontrol terhadap pembiayaan orang tua pada perguruan tinggi. Selama kekosongan dasar hukum (Undang-undang) PT berstatus BHP, maka status hukumnya saat ini berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. Karena itu, kelembagaan yang paling tepat untuk menampung misi tersebut adalah Badan Layanan Umum (BLU), namun keputusannya akan tetap dilakukan bersama Majelis Wali Amanat.

Akibat dari perubahan status perguruan tinggi negeri yang saat ini berjalan dalam bentuk BLU adalah biaya pendidikan di perguruan tinggi yang semakin mahal, namun tidak diikuti oleh peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini bisa tercermin dari hasil Webometrik bahwa peringkat perguruan tinggi Indonesia terbaik di dominasi oleh perguruan tinggi swasta. Secara lengkap peringkat perguruan tinggi terbaik di Indonesia disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 1.**  
**Peringkat Perguruan Tinggi Terbaik Di Indonesia Tahun 2010**

Indonesia Rank	WORLD RANK	UNIVERSITY	SIZE	VISIBILITY	RICH FILES	SCHOLAR
1	562	Universitas Gadjah Mada	602	421	1028	827
2	<b>661</b>	<b>Institut Teknologi Bandung</b>	<b>564</b>	<b>657</b>	<b>1138</b>	<b>654</b>
3	815	Universitas Indonesia	903	1007	741	981
4	854	Universitas Kristen Petra	1137	1794	964	59
5	1025	Universitas Gunadharma	883	1590	1106	613
6	1256	Universitas Negeri Malang	33545	1873	1544	107
7	1315	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	1289	885	2716	2094
8	1585	Universitas Sebelas Maret	1386	1224	3070	2479
9	1628	Universitas Airlangga	1287	2863	3767	231
10	2026	Universitas Brawijaya	2671	1825	3542	1975
11	2059	Universitas Diponegoro	2353	3209	4343	426
12	<b>2162</b>	<b>Institut Pertanian Bogor</b>	<b>3053</b>	<b>1912</b>	<b>4989</b>	<b>1569</b>
13	2236	Universitas Padjadjaran	2902	2423	4329	1880
14	<b>2298</b>	<b>Universitas Pendidikan Indonesia</b>	<b>1436</b>	<b>1763</b>	<b>4117</b>	<b>4423</b>
15	2337	Universitas Sriwijaya	2352	4644	4631	193
16	2422	Universitas Islam Indonesia	<b>3026</b>	<b>3764</b>	<b>4965</b>	<b>470</b>
17	2471	Universitas Muhammadiyah Surakarta	3839	5432	2829	185
18	2616	Informatics And Computer College STMIK AMIKOM	4537	3492	5928	472
19	2692	Universitas Negeri Yogyakarta	3788	2589	6278	3084
20	2704	Electronic Engineering Polytechnic Institute of Surabaya	5168	2826	1728	6192

Sumber : Webometrics Januari 2010

Gambaran kondisi di atas menuntut perguruan tinggi negeri untuk menyeimbangkan antara biaya pendidikan yang mahal dengan kualitas pendidikan. karena saat ini kondisi persaingan di perguruan tinggi

baik negeri maupun swasta dapat dikategorikan dalam persaingan yang tinggi (*hyper competition*), dimana PTN tidak bersaing dengan sesama PTN, tetapi juga dengan PTS. Dari Tabel 1 di atas, terlihat untuk PTN

di Jawa Barat yang saat ini bertatus BLU peringkatnya masih berada lebih rendah jika dibandingkan dengan PTS. Keadaan ini harus menjadi perhatian bagi manajemen di perguruan tinggi negeri untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya agar tetap bertahan dalam industri jasa pendidikan.

Hal ini menyebabkan berbagai upaya penciptaan dan peningkatan keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri secara terus menerus oleh para penyedia jasa yang terlihat semakin marak dan krusial dewasa ini. Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan, industri, daerah, negara atau antar daerah untuk menghasilkan faktor pendapatan dan faktor pekerjaan yang relatif tinggi dan berkesinambungan untuk menghadapi persaingan internasional.

Salah satu upaya yang saat ini oleh dilakukan oleh PT terutama PT dengan status BLU untuk

mendapatkan keunggulan bersaingnya adalah melakukan pengelolaan dalam hal peningkatan citra PT. Oleh karena itu perguruan tinggi negeri dituntut agar dapat memberikan citra yang positif karena calon mahasiswa di samping mencari perguruan tinggi yang berkualitas, juga senantiasa mencari perguruan tinggi yang memiliki citra atau reputasi yang baik. Citra merupakan gambaran persepsi seseorang maupun masyarakat yang dibangun dari informasi-informasi dan pengalaman-pengalaman masa lalu terhadap suatu objek tertentu. Dengan demikian nampak bahwa citra itu ada, tapi tidak nyata atau tidak bisa digambarkan secara fisik, karena citra hanya ada dalam pikiran pelanggan (calon mahasiswa). Tabel berikut akan memperlihatkan *top of mind* baik PTN dan PTS berdasarkan Pusat Data dan Analisa Tempo (PDAT) sepanjang Desember 2006-Januari 2007.

**Tabel 2.**  
**Top Of Mind Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta Tahun 2007**

Peringkat	Perguruan Tinggi
1	Universitas Indonesia
2	Institut Teknologi Bandung
3	Universitas Gajah Mada
4	Institut Pertanian Bogor
5	Institut Teknologi 10 Nopember
6	Universitas Airlangga
7	Universitas Trisakti
8	Universitas Padjajaran Bandung
9	Universitas Katolik Atma Jaya Jakarta
10	Universitas Diponegoro

Sumber: Pusat Data dan Analisa Tempo (PDAT) sepanjang Desember 2006-Januari 2007.

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa posisi perguruan tinggi di Jawa Barat yang saat ini berjalan dengan status BLU secara umum posisinya berada di bawah perguruan tinggi lain dalam benak calon mahasiswa ketika mereka diberikan pertanyaan mengenai nama PT, bahkan jika di lihat secara keseluruhan *top of mind* Perguruan Tinggi lebih didominasi oleh perguruan tinggi swasta.

Karena itu untuk menghadapi tingkat persaingan yang semakin tinggi di antara perguruan tinggi baik negeri maupun swasta di Indonesia, maka setiap PT membutuhkan perubahan yang fundamental untuk bisa bersaing, apalagi menargetkan untuk bisa berkiperah dalam kompetisi global.

Untuk menjalankan ketiga syarat keberhasilan transformasi pendidikan sudah saatnya PTN menerapkan *good corporate governance* (GCG) dalam pengelolaan penyelenggaraan pendidikan. Karena organisasi PTN berbeda dengan organisasi Bisnis pada umumnya, maka implementasi GCG di PTN lebih tepat disebut dengan *Good University Governance* (GUG).

GUG merupakan sebuah konsep yang muncul karena kesadaran bahwa penyelenggaraan pendidikan tinggi dan institusi perguruan tinggi memang tidak dapat disamakan dengan penyelenggaraan sebuah negara atau korporasi. Yang membedakannya adalah nilai-nilai luhur pendidikan yang harus dijaga dalam

pelaksanaannya. Dengan demikian maka dapat ditentukan suatu ukuran apakah suatu perguruan tinggi telah menerapkan GUG atau tidak adalah sampai sejauhmana perguruan tinggi tersebut mampu menyikapi dinamika yang terjadi dalam penyelenggaraannya tanpa mengkhianati nilai-nilai luhur tadi dan amanat yang diembannya dari masyarakat, bangsa dan negara yang menaunginya.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka peneliti perlu melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip *Good University Governance* terhadap Citra serta Implikasinya pada Keunggulan bersaing Perguruan Tinggi Negeri Pasca Perubahan Status Menjadi BHMN (Survei pada Dosen, Staff dan Mahasiswa Perguruan Tinggi Negeri Berstatus di BHMN Jawa Barat).

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis merumuskan penelitian ini dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran penerapan prinsip-prinsip *good university governance* (GUG) pada perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat.
2. Bagaimana gambaran citra perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat.
3. Bagaimana gambaran peningkatan keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat.

4. Seberapa besar pengaruh penerapan prinsip-prinsip *GUG* terhadap citra perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat.
5. Seberapa besar pengaruh penerapan prinsip-prinsip *GUG* terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat.
6. Seberapa besar pengaruh citra perguruan tinggi negeri terhadap peningkatan keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir penelitian akan memberikan arah yang dapat dijadikan pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan penelitiannya. Dalam penelitian ini, kerangka pikir penelitian diawali era persaingan pasar global dewasa ini, dunia bisnis terasa semakin kompetitif. Tingkat kompetensi bisnis tersebut dirasakan hampir pada semua sektor bisnis, baik pada sektor industri maupun jasa. Baik pada perusahaan berskala kecil, menengah maupun perusahaan besar. Hal ini menyebabkan beban yang dipikul oleh para pengelola maupun manajer pada perusahaan semakin berat dan kompleks. Demikian pula, terjadi pada industri pendidikan baik pada perguruan tinggi, sekolah tinggi, lembaga dan lainnya.

Pendidikan merupakan bidang yang sangat penting dan memiliki peluang karena setiap orang perlu akan pendidikan. Besarnya minat calon mahasiswa untuk masuk di PTN disebabkan citra PTN yang lebih bergengsi dibandingkan dengan PTS, dengan demikian persaingan semakin tinggi diantara di perguruan tinggi. Untuk itu agar PTN dapat memiliki keunggulan bersaing maka PTN harus dapat memberikan citra yang positif yang dapat dilakukan dengan cara menerapkan prinsip-prinsip *good university governance* (GUG).

*Good university governance* sebagai implementasi dari penerapan *good corporate governance* diperguruan tinggi negeri akan dapat terwujud jika terjadi keseimbangan kepentingan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam rangka untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Perguruan tinggi memerlukan pengelolaan yang baik karena menyangkut kepentingan masyarakat luas. Menurut Syakhroza (2003) *Good university governance* didefinisikan sebagai suatu mekanisme tata kelola organisasi secara baik dalam melakukan pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis ataupun produktif dengan prinsip-prinsip terbuka, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independen, dan adil dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tata kelola organisasi secara baik apakah dilihat dalam konteks mekanisme internal organisasi ataupun mekanisme eksternal organisasi. Menurut Leach & Percy-Smith (2001), *Good governance* mensyaratkan 8 karakteristik umum/dasar, yaitu partisipasi, penegakan/supremasi hukum, transparansi, responsif, orientasi pada consensus, ekuiti dan inklusifitas,

efektif dan efisien, serta akuntabilitas. Apabila diimplementasikan secara ideal, konsep ini diharapkan dapat memastikan pengurangan tingkat korupsi, pandangan kaum minoritas diperhitungkan dan suara dari mereka yang paling lemah dalam masyarakat didengar dalam proses pengambilan keputusan. Prinsip-prinsip yang perlu diterapkan dalam *good university governance* antara lain:

1. Partisipasi (*Participation*)
2. Penegakan Supremasi Hukum (*Rule of law*) independen dan kepolisian yang juga imparisial dan tidak korup.
3. Transparancy (*Transparency*)
4. Responsif (*Responsiveness*)
5. Orientasi pada Konsensus (*Consensus oriented*)
6. Persamaan derajat dan inklusifitas (*Equity and inclusiveness*)
7. Efektif dan Efisien (*Effectiveness and efficiency*)
8. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas adalah salah satu kebutuhan utama dalam *Good university*

Dalam penyelenggaraannya, sebuah institusi perguruan hendaknya menerapkan prinsip-prinsip GUG untuk mendukung fungsi-fungsi dan tujuan dasar pendidikan tinggi. Keistimewaan institusi perguruan tinggi dibanding institusi lain terletak pada fungsi dasarnya, yaitu dalam hal pendidikan, pengajaran dan usaha penemuan atau inovasi (riset).

Persepsi para *stakeholders* akan kinerja GUG suatu perguruan tinggi akan berdampak pada pembentukan citra universitas itu sendiri, di mana baik atau buruknya pelaksanaan GUG akan mempengaruhi citra perguruan tinggi. Citra perusahaan merupakan seperangkat keyakinan, ide, dan kesan yang dimiliki oleh seseorang terhadap suatu perusahaan (Siswanto Sutodjo, 2004:1). Citra perusahaan merupakan komoditas yang penting bagi hampir semua perusahaan yang percaya bahwa citra yang positif akan menghasilkan kesuksesan dalam jangka panjang (Fraster P. Seltel, 1995:58).

Citra perguruan tinggi diawali dengan adanya persepsi publik mengenai suatu perguruan tinggi yang terbentuk dalam benak para mahasiswa. Kedudukan citra bagi perguruan tinggi sangat penting karena citra yang terbentuk pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku seseorang terhadap perguruan tinggi atau produknya. Menciptakan citra perguruan tinggi terhadap konsumen sangat penting, seperti dikemukakan oleh Stanton (1988:270) "Dengan adanya *brand* maka penjual dapat mengiklankan produk untuk menumbuhkan citra terhadap perusahaan". Dengan kata lain citra perusahaan dapat membantu perusahaan untuk memperkenalkan produk yang ditawarkan ataupun nama perusahaan itu sendiri kepada pelanggan-pelanggan yang potensial.

Citra adalah cara masyarakat mempersepsi (memikirkan) perguruan tinggi atau produknya. Shirley Harison dalam *Marketers guide to public relation* mengemukakan, terdapat empat buah unsur *corporate image* (image perusahaan) yang dalam penelitian ini berarti adalah perguruan tinggi, yaitu:

1. *Personality*, yakni keseluruhan karakteristik perusahaan yang dipahami oleh lingkungan diluar perusahaan.
2. *Reputation*, yakni keyakinan seseorang terhadap perusahaan berdasarkan pengalaman pribadi atau orang lain atas produk atau jasa perusahaan.
3. *Values/ethics*, yakni nilai dan filosofi yang dianut perusahaan, keramahan pegawai, gaya kerja, dan komunikasinya.
4. *Corporate identity*, yakni identitas dalam nama, symbol, logo, warna, dan ritual untuk memunculkan perusahaan, merk, dan kepentingan perusahaan.

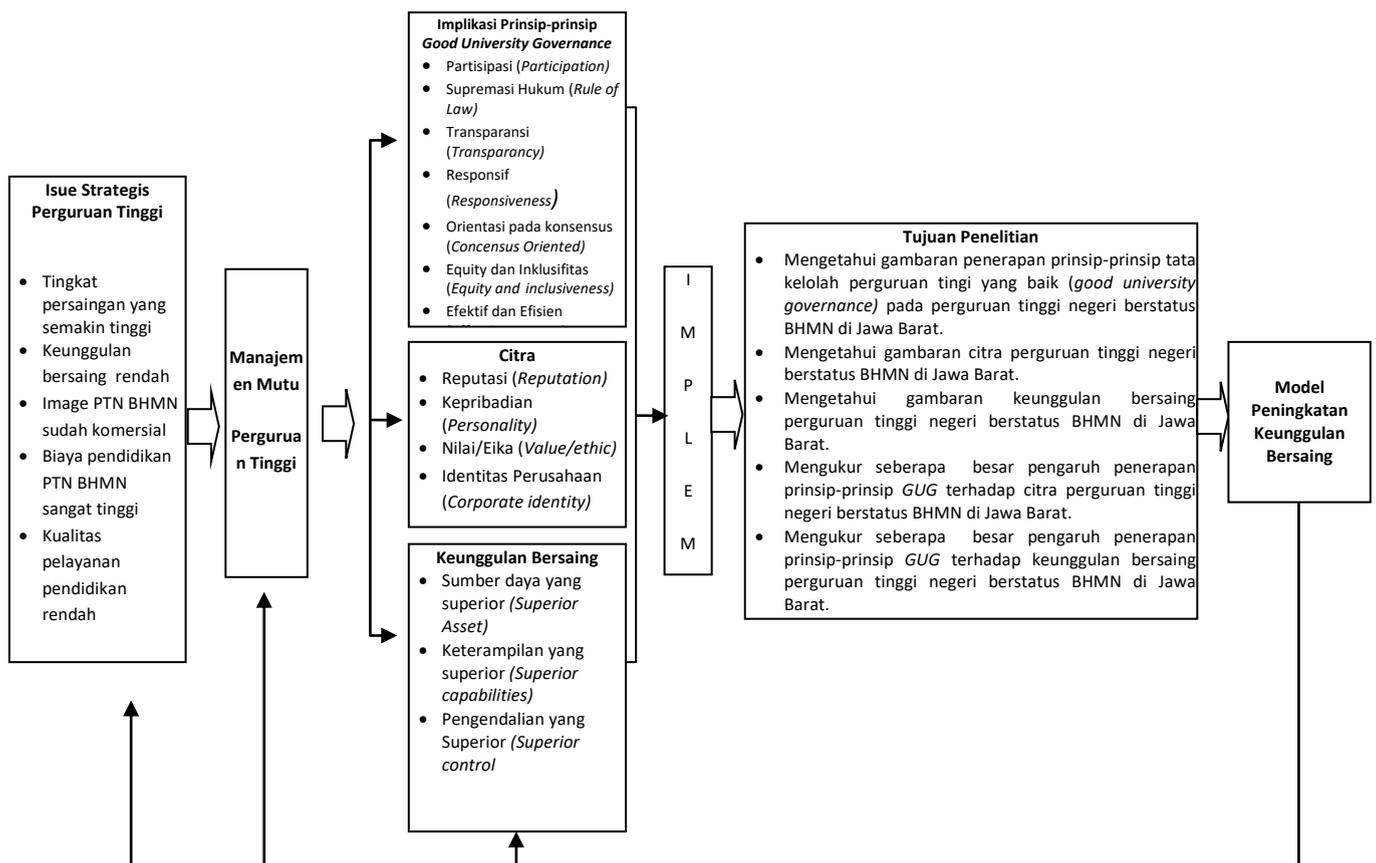
Dengan citra yang positif pada perguruan tinggi negeri maka PTN memiliki keunggulan bersaing. Day dan Wensley menyatakan bahwa “*competitive advantage*” memiliki setidaknya dua

arti berbeda tapi berhubungan (Dröge, et al, 1995:669).

Arti pertama berfokus pada keunggulan (*superiority*) dalam *skill* dan atau sumber daya (*resource*), sedangkan arti kedua adalah mengenai keunggulan dari hasil kinerja (*performance outcomes*).

Beberapa sumber (*source of advantage*) yang dapat menunjukkan kinerja yang superior menurut Day (1999:128) diantaranya adalah ; 1) Keterampilan yang superior (*Superior capabilities*), 2) Sumber daya yang superior (*Superior Asset*) dan 3) Pengendalian yang Superior (*Superior control*).

Dari uraian di atas, maka kerangka berfikir dari penelitian ini akan diuraikan dalam bentuk Gambar 2 pada halaman berikut:



**Gambar 1.**  
**Kerangka Pikir Penelitian**

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan ilmu manajemen strategik khususnya *Good University Governance*, citra dan keunggulan bersaing perguruan tinggi. Objek penelitian yang menjadi variabel bebas atau *independent* adalah *good university governance*. Masalah penelitian yang merupakan variabel terikat atau *dependent* adalah citra dan keunggulan bersaing perguruan tinggi. Penelitian ini dilakukan terhadap

mahasiswa, serta karyawan pada perguruan tinggi BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Institut Teknologi Bandung (ITB), dan Institut Pertanian Bogor (IPB).

Berdasarkan variabel yang diteliti maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian *deskriptif* dan *verifikatif*. Penelitian deskriptif menurut Sukmadinata (2006:72)

adalah : Suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bias berupa bentuk aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan kesamaan dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya. Melalui penelitian deskriptif, maka dapat digambarkan atau diperoleh deskripsi mengenai gambaran *good corporate governance* pada perguruan tinggi BHMN di Jawa Barat, serta gambaran mengenai *corporate image* pada perguruan tinggi BHMN tersebut. Selanjutnya, penelitian verifikasi diartikan oleh Suharsimi Arikunto (2006) sebagai “penelitian yang digunakan untuk meneliti ulang hasil penelitian sebelumnya dengan tujuan untuk melihat pengaruh kebenaran hasil penelitian sebelumnya tersebut”.

Berdasarkan pada jenis penelitiannya yang deskriptif dan verifikasi, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survey explanatory*. Menurut Naresh K. Malhotra (2004:762), metode *survey* adalah “Kuesioner terstruktur yang diberikan ke responden yang dirancang untuk mendapatkan informasi spesifik” Penelitian yang menggunakan metode semacam ini, informasi dikumpulkan langsung dari populasi di lapangan, dengan tujuan mendapatkan informasi mengenai objek yang sedang diteliti berdasarkan variabel yang ada. Penelitian ini berlangsung sejak Agustus 2008 hingga Februari 2009. Sehingga penelitian semacam ini disebut sebagai penelitian dengan pengembangan metode *cross sectional*. Dimana menurut Uma Sekaran (2006:315) penelitian *cross sectional* adalah “Penelitian dimana data dikumpulkan hanya sekali untuk menjawab pertanyaan penelitian.”

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan

(Sugiyono, 2006:72). Populasi dalam penelitian ini adalah dosen, staff dan mahasiswa sebesar 83.574 orang. Setelah mendapatkan populasi penelitian, penulis mengambil sampel. Jenis sampel yang digunakan yaitu *Systematic random sampling* berdasarkan urutan dari anggota yang telah diberi nomor urut.

Teknik yang digunakan dalam menentukan besarnya ukuran sampel yang akan diteliti salah satunya adalah dengan cara menggunakan cara Slovin, yaitu ukuran sampel merupakan perbandingan dari ukuran populasi dengan persentase kelonggaran ketidakteelitian, karena kesalahan dalam pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, maka taraf kesalahan yang ditetapkan adalah sebesar 5%. diperoleh ukuran sampel (n) minimal sebesar 398 orang responden. Kemudian untuk menghindari sampel error, maka sampel yang digunakan di dalam penelitian ini berjumlah 400 orang responden.

Alat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket. Angket ini disusun oleh penulis berdasarkan variabel yang terdapat dalam penelitian, yaitu memberikan keterangan dan data mengenai *Good University Governance*, citra dan keunggulan bersaing perguruan tinggi.

Pengujian hipotesis deskriptif dilakukan melalui analisis kolerasi dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi tanpa diuji signifikasinya. Analisis verifikasi dilakukan dengan menggunakan statistik untuk menguji hipotesis yaitu teknik analisis model persamaan struktural atau lajim dikenal dengan sebutan SEM (*Structural Equation Modeling*), *Latent Variables Analysis* atau LISREL (*Linear Structural RELationships*) (Schumacker & Lomax, 1996; Kerlinger, 1990: 1047)

Tabel 2 di bawah ini menyajikan data operasionalisasi variabel penelitian.

**Tabel 2.**  
**Operasionalisasi Variabel (Kisi-Kisi Penelitian)**

Variabel	Konsep Variabel	Sub Var	Skala
<i>Good Corporate Governance</i> (X)	Seluruh sistem yang dibentuk mulai dari hak ( <i>right</i> ), proses, serta pengendalian, baik yang ada di dalam maupun di luar manajemen perusahaan.	1. <i>Participation</i> 2. <i>Rule of Law</i> 3. <i>Transparancy</i> 4. <i>Responsiveness</i> 5. <i>Concencus Oriented</i> 6. <i>Equity and Inclusiveness</i> 7. <i>Effective and Efficiency</i> 8. <i>Accesibility</i>	<i>Hybrid- Ordinally-interval</i>
<i>Corporate Image</i> (Y)	Citra adalah kesan, perasaan, gambaran diri public terhadap perusahaan; kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu objek, orang atau organisasi	1. <i>Reputation</i> 2. <i>Personality</i> 3. <i>Value/Ethics</i> 4. <i>Corporate Identity</i>	<i>Hybrid- Ordinally-interval</i>

Variabel	Konsep Variabel	Sub Var	Skala
Kunggulan Bersaing (Z)	Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya.	1. <i>Superior Asset</i> 2. <i>Superior Capabilities</i> 3. <i>Superior Control</i> .	<i>Hybrid-interval</i> <i>Ordinally-</i>

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan akan disajikan secara terurut. Dimulai dengan rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel penelitian, kemudian pengujian dan pembahasan hipotesis, dan diakhiri dengan penyajian mengenai implikasi penelitian ini terhadap bidang kajian yang diteliti.

### Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah *Good University Governance* yang terdiri dari *Participation, Rule of Law, Transparency, Responsiveness, Concensus Oriented, Equity and Inclusiveness, Effective and Efficiency*, dan *Accesibility*; variable citra yang terdiri dari *Reputation, Personality, Value/Ethics* dan *Corporate Identity*; serta variable keunggulan bersaing perguruan tinggi yang terdiri dari *Superior Asset, Superior Capabilities* dan *Superior Control*.

### Deskripsi Variabel *Good University Governance* (GUG).

*Good corporate governance* adalah suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis tentang peran dewan komisaris, direksi, rapat umum pemegang saham dan para *stakeholder* lainnya, dan merupakan suatu sistem *check and balance* mencakup pertimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya dua peluang: pengelolaan yang salah dan penyalahgunaan aset perusahaan sehingga dibutuhkan proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian dan pengukuran kinerjanya. Tabel 3 di bawah ini menyajikan data hasil rekapitulasi variable GUG yang menggambarkan rata-rata skor pada masing-masing dimensi tersebut.

**Tabel 3.**  
**Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai *Good University Governance* (GUG)**

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skor
<i>Good University Governance</i>			2.9
	<i>Participation</i>		2.9
		1. Partisipasi dalam perencanaan penyelenggaraan PT	2.9
		2. Partisipasi dalam pelaksanaan PT	2.7
		3. Partisipasi dalam evaluasi penyelenggaraan PT	2.9
		4. Partisipasi dalam kegiatan kemahasiswaan	2.9
		5. Keterlibatan dalam menyampaikan saran, pendapat dan keinginan	2.7
		6. Partisipasi aktif dosen, staff dan mahasiswa dalam kegiatan intern	2.7
		7. Partisipasi dalam penyusunan rencana strategi	3.1
		8. Partisipasi dalam perencanaan program kerja	3.1
		9. Partisipasi menjadi perwakilan PT	3.1
		10. Partisipasi menjadi perwakilan dalam menyampaikan <i>service excellent</i>	3.2
		11. Partisipasi sebagai perwakilan dalam mengikuti <i>event</i> nasional/internasional	
	<i>Rule of law</i>		3.1
		1. PT telah memenuhi hak dosen, staff dan	3.1

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skor
		<p>mahasiswa sesuai dengan Undang-undang yang berlaku</p> <p>2. PT telah memenuhi kesesuaian gaji/tunjangan dan layanan akademik</p> <p>3. PT memerikan kesesuaian jabatan sesuai kinerja</p> <p>4. Penerapan sanksi sesuai dengan pedoman universitas</p> <p>5. Sanksi disusun seadil-adilnya</p> <p>6. Perlindungan hukum kepada dosen, staff dan mahasiswa jika diperlukan</p> <p>7. PT melakukan dosen, staff dan mahasiswa secara proporsional</p> <p>8. Adanya perlakuan yang samadalam menggunakan fasilitas</p> <p>9. Memiliki hak yang sama dalam mendapatkan tunjangan/beasiswa</p> <p>10. PT memberikan tanggapan dan <i>follow up</i> yang baik terhadap keluhan</p>	<p>3.1</p> <p>3.1</p> <p>3.0</p> <p>3.0</p> <p>3.3</p> <p>3.1</p> <p>3.2</p> <p>3.1</p> <p>3.0</p>
	<i>Transparancy</i>		3.2
		<p>1. Transparansi laporan keuangan setiap periode</p> <p>2. Transparansi laporan program kerja dan kinerja universitas yang sedang dan telah dicapai</p> <p>3. Transparansi pemasukan khusus dan pemasukan sumber lainnya</p> <p>4. Transparansi dalam penerimaan dosen, staff dan mahasiswa</p> <p>5. Transparansi mengenai kurikulum, silabus dan jadwal kerja/kuliah</p> <p>6. Transparansi informasi mengenai penggunaan fasilitas</p> <p>7. Transparansi kerjasama dengan pihak lain</p> <p>8. Transparansi sistem penggajian dan beasiswa</p> <p>9. Transparansi informasi terhadap penghargaan/prestasi yang diberikan</p> <p>10. Transparansi mengenai prosedur kerja, perkuliahan dan birokrasi fasilitas lain yang dapat dimanfaatkan</p> <p>11. Transparansi dalam menangani keluhan dosen, staff dan mahasiswa</p> <p>12. Transparansi dalam menyelenggarakan <i>event</i>, dan ketenaga kerjaan</p> <p>13. Transparansi dalam peringkat akreditasi</p> <p>14. Transparansi dalam program <i>HRD</i></p> <p>15. Transparansi dalam ketersediaan layanan pengembangan</p>	<p>2.9</p> <p>3.1</p> <p>2.8</p> <p>3.4</p> <p>3.5</p> <p>3.1</p> <p>3.1</p> <p>3.1</p> <p>3.2</p> <p>3.1</p> <p>3.1</p> <p>3.2</p> <p>3.1</p> <p>3.3</p> <p>3.1</p> <p>3.1</p> <p>3.5</p>
	<i>Resvonsiveness</i>		2.8
		<p>1. Pengelolaan PT dengan prinsip korporasi yang sehat</p> <p>2. Pengelolaan PT dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku</p> <p>3. Kemampuan PT dalam merespon perubahan dan aturan pemerintah tentang BHMN</p> <p>4. Kemampuan Pt dalam merespon keluhan dosen, staff dan mahasiswa</p> <p>5. Peningkatan kemampuan dan keterampilan</p>	<p>2.9</p> <p>3.0</p> <p>2.8</p> <p>2.6</p> <p>2.9</p>

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skor
		dosen, staff dan mahasiswa	
		6. Penyesuaian terhadap regulasi dan birokrasi pemerintah	2.8
		7. Kemampuan PT dalam merespon perkembangan IPTEK	2.9
		8. Penerapan IPTEK kepada masyarakat	2.7
		9. BHMN dapat menyelenggarakan IPSE untuk mencetak guru berstandar Internasional	2.8
		10. BHMN menjamin dosen, staff dan mahasiswa dapat melakukan <i>e-learning</i>	3.0
	<i>Consensus Oriented</i>		2.6
		1. Keterlibatan <i>stakeholder</i> dalam pengambilan keputusan yang menyangkut Perguruan Tinggi	2.6
		2. Keterlibatan <i>stakeholder</i> dalam pengambilan kebijakan yang menyangkut Perguruan Tinggi	2.7
		3. Perhatian PT terhadap masukan /saran yang diberikan <i>stakeholder</i>	2.7
		4. Keputusan yang diambil PT merupakan hasil kesepakatan dari <i>stakeholder</i>	2.5
		5. PT mengutamakan kesepakatan dari <i>stakeholder</i>	2.5
		6. PT menghargai pendapat dari <i>stakeholder</i>	2.4
		7. Sikap saling menghargai terhadap pendapat antar <i>stakeholder</i>	2.6
		8. Penyelenggaraan PT selalu didasari keputusan bersama dari <i>stakeholder</i>	3.0
	<i>Equity &amp; Inclusiveness</i>		2.8
		1. pemahaman terhadap persamaan derajat setiap entitas <i>stakeholder</i>	2.6
		2. pemahaman terhadap perbedaan antar <i>stakeholder</i> terletak yang pada peranan masing-masing	2.5
		3. pemahaman terhadap perbedaan antar <i>stakeholder</i> yang terletak pada tanggung jawab yang diemban	2.4
		4. pemahaman terhadap perbedaan antar <i>stakeholder</i> yang terletak pada amanat yang diemban	2.7
		5. perlakuan yang sama oleh Perguruan Tinggi terhadap <i>stakeholder</i>	3.0
		6. rasa kepemilikan <i>stakeholder</i> terhadap Perguruan Tinggi	2.8
		7. komitmen <i>stakeholder</i> dalam memajukan Perguruan Tinggi	3.0
		8. hubungan yang tercipta antara <i>stakeholder</i>	3.0
		9. sikap saling menghormati antara <i>stakeholder</i> sesuai dengan perannya masing-masing	3.1
		10. pemahaman terhadap peran dan tugas masing-masing dari para <i>stakeholder</i>	2.8
	<i>Effectiveness dan Efficiency</i>		3.1
		1. Universitas memiliki SDM yang kompeten	3.3
		2. Direktorat TIK memberikan kemudahan dalam pengelolaan universitas	3.3

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skor
		3. Ketepatan dalam proses penyelenggaraan PT	3.1
		4. Kesesuaian proses penyelenggaraan PT dengan harapan	3.1
		5. PT memberikan kemudahan dalam penyesuaian jadwal kerja/kuliah	3.0
		6. PT memberikan kemudahan dalam akses pemberian pelayanan	3.1
		7. PT memberikan kemudahan dalam birokrasi	2.9
		8. PT memberikan kemudahan dalam menggunakan fasilitas	2.9
		9. Lineritas antara keahlian dengan pekerjaan	2.8
		10. PT memberikan dukungan penuh dalam penyediaan perlengkapan kerja/pembelajaran	3.0
	<i>Accountability</i>		2.9
		1. Kejelasan fungsi dari masing-masing elemen yang ada dalam struktur organisasi	3.1
		2. Kemampuan dari masing-masing elemen dalam struktur organisasi	2.9
		3. Pertanggung jawaban universitas terhadap <i>stakeholdernya</i>	3.0
		4. Pertanggungjawaban setiap kegiatan yang dilaksanakan	3.1
		5. Kepercayaan kepada universitas terhadap dana yang bersumber dari masyarakat	2.8
		6. Universitas mampu menjalankan program kerja sesuai RENSTRA	2.9
		7. Universitas menepati janji yang diberikan kepada mahasiswa mengenai kualitas	2.9
		8. Universitas mampu mempertahankan citra yang baik di mata dosen, staff dan mahasiswa	3.0
		9. Universitas mampu melaksanakan visi, misi dan strategi program kerjanya	3.0
		10. Universitas mampu melaksanakan kegiatan perusahaan sesuai dengan lingkungan societalnya	2.9

Tabel 3 memperlihatkan bahwa *Good university governance* masih rendah (2.9) dari kedelapan dimensi yang membentuk *good university governance*, *concensus oriented* dinilai paling rendah yaitu dengan skor rata-rata 2.6.

#### Deskripsi Variabel Citra.

Mahasiswa dalam menentukan pilihannya untuk memilih perguruan tinggi dipengaruhi oleh keinginan dan citra yang sesuai dengan apa yang diharapkannya. citra merupakan gambaran pikiran, persepsi, pandangan seorang pelanggan maupun masyarakat luas yang dibangun berdasarkan informasi yang mereka dapat dan pengalaman yang mereka rasakan baik pengalaman masa lalu maupun

pengalaman yang sedang mereka rasakan. Tabel 4 di bawah ini menyajikan data hasil rekapitulasi variable Citra yang menggambarkan rata-rata skor pada masing-masing dimensi tersebut.

**Tabel 4.**  
**Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Citra**

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skor
Citra			2.9
	<i>Reputation</i>		2.9
		1. Persepsi kinerja PT 2. Kesesuaian janji jasa yang ditawarkan PT 3. Kemampuan dalam melaksanakan <i>good university governance</i> 4. Kebanggaan terhadap PT	3.0 3.0 2.9 3.0
	<i>Personality</i>		3.1
		1. Kepercayaan kepada PT untuk menyelenggarakan pendidikan 2. Kepedulian PT kepada lingkungan dan keselamatan 3. Universitas di Indonesia merupakan salah satu BHMN yang terpercaya 4. Universitas di Indonesia merupakan salah satu BHMN yang terkenal 5. Universitas di Indonesia merupakan salah satu BHMN yang berprestasi	3.2 2.9 3.0 3.1 3.1
	<i>Ethics/Value</i>		2.9
		1. Kesesuaian pelaksanaan nilai-nilai yang diterapkan PT 2. Kesesuaian pelaksanaan PT dalam lingkungan universitas 3. Universitas di Indonesia memiliki unik kerja/belajar yang baik dan ramah 4. Komunikasi telah berjalan lancar kepada seluruh <i>stakeholdernya</i> .	2.9 3.0 2.9 3.0
	<i>Corporate Identity</i>		3.03
		1. Daya tarik nama PT 2. Daya tarik simbol PT 3. Daya tarik bentuk logo PT 4. Daya tarik warna logo PT 5. Pengetahuan terhadap logo-logo universitas 6. Pengetahuan seragam almamater setiap universitas	3.3 3.2 3.2 3.0 2.6 2.9

Tabel 4 memperlihatkan Citra Perguruan Tinggi Negeri masih rendah (2.9) dari keempat dimensi yang membentuk citra terdapat dua dimensi yang berada di zona rendah yaitu dimensi *reputation* (2,9) dan dimensi *ethics/value* (2,9).

**Deskripsi Keunggulan Bersaing.**

Persaingan dalam dunia pendidikan, tidak jauh berbeda dengan dunia bisnis pada umumnya. Jika

melihat permasalahan perguruan tinggi maka masalah pokoknya dalam persaingan ini adalah bagaimana caranya dapat meraih pasar dan menjangkau calon mahasiswa, maka setiap perguruan tinggi harus bisa mendapatkan keunggulan posisi melalui peningkatan keunggulan bersaing. Tabel 5 di bawah ini menyajikan data hasil rekapitulasi variable keunggulan bersaing yang menggambarkan rata-rata skor pada masing-masing dimensi tersebut.

**Tabel 5**  
**Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Keunggulan Bersaing**

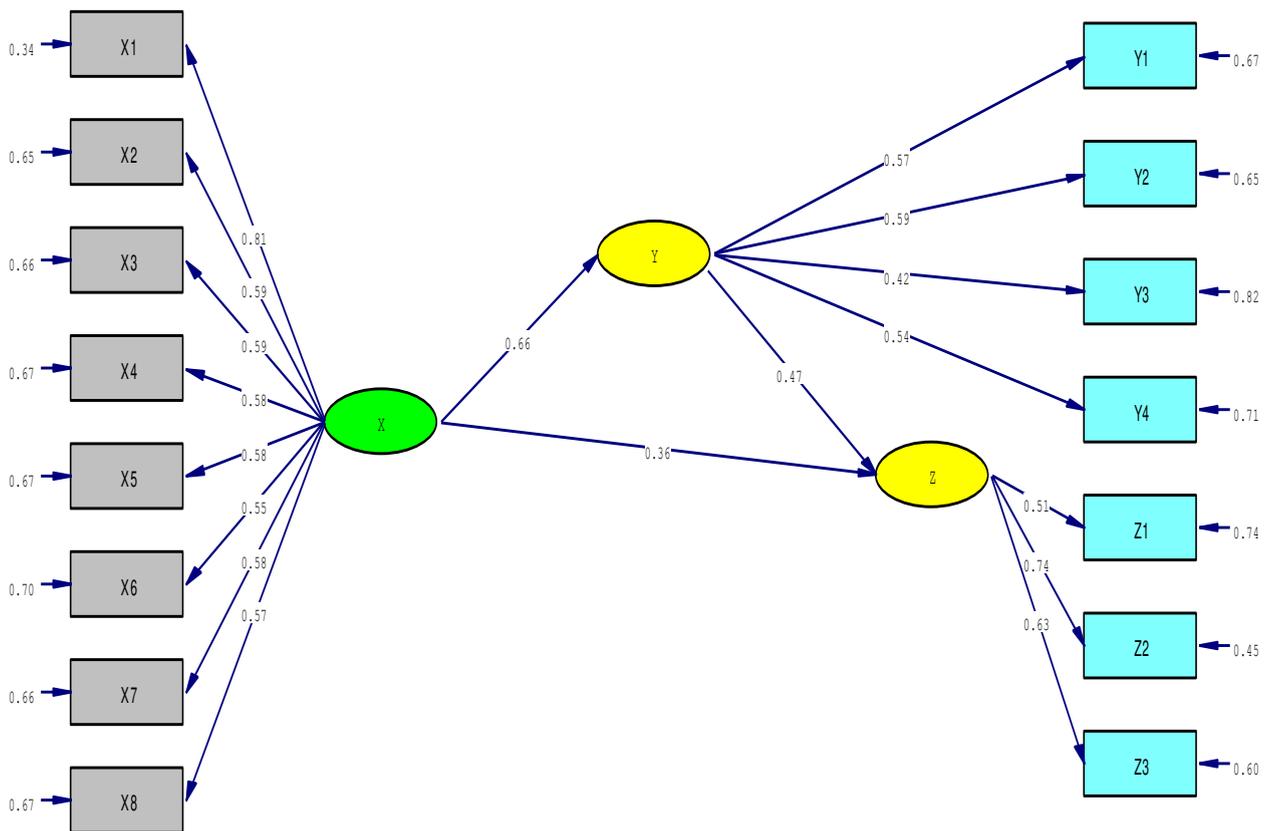
Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skor
Keunggulan Bersaing			2.9
	<i>Superior Asset</i>		2.9
		1 Tingkat keunggulan kualitas PT BHMN dibandingkan dengan lainnya 2 Tingkat keunggulan pelayanan yang	3.2 2.9

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skor
		diberikan PT dibandingkan dengan yang lainnya	3.3
		3 Tingkat keunggulan SDM dibandingkan dengan yang lainnya	3.0
		4 Tingkat keunggulan fasilitas dibandingkan dengan yang lainnya	3.0
		5 Tingkat keunggulan citra/ <i>image</i> dibandingkan dengan yang lainnya	3.2
	<i>Superior Capabilities</i>		2.9
		1. Tingkat keunggulan PT dalam mengembangkan diri dalam IPTEK	3.0
		2. Tingkat keunggulan PT dalam mencapai target yang ditetapkan	2.9
		3. Tingkat Keunggulan PT dalam mengelola keuangan	3.0
		4. Tingkat Keunggulan PT dalam mengelola Sistem informasi manajemen	2.9
		5. Keunggulan PT dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas	2.9
		6. Keunggulan PT dalam menyediakan tenaga dosen ahli	2.9
	<i>Superior Control</i>		2.7
		1. Tingkat keunggulan pengawasan terhadap pelaksanaan visi, misi dan tujuan PT dibandingkan dengan pesaing	2.7
		2. Tingkat keunggulan pengawasan terhadap pelaksanaan strategi program , strategi perusahaan, dan starategi fungsional dibandingkan dengan pesaing	2.7
		3. Tingkat keunggulan pengawasan tdan pengendalian erhadap strategi pemasaran dibandingkan dengan pesaing	2.7
		4. Tingkat keunggulan pengawasan terhadap proses produksi dibandingkan dengan pesaing	2.6
		5. Tingkat keunggulan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan PT dibandingkan dengan pesaing	2.7
		6. Tingkat keunggulan pengawasan terhadap pelayanan yang diberikan PT dibandingkan dengan pesaing	3.0

Tabel 5 memperlihatkan bahwa Keunggulan bersaing Perguruan Tinggi Negeri masih rendah (2.9) dari ketiga dimensi yang membentuk keunggulan bersaing hanya terdapat satu dimesi yang berada di zona tinggi yaitu dimensi *superior asset* (3,1).

#### Hasil Pengujian dan Pembahasan Hipotesis

Berasarkan hasil pegujian hipotesis verifikatif, dapat dilihat dalam gambar berikut:



Chi-Square=96.28, df=87, P-value=0.23266, RMSEA=0.016

**Gambar 2.**  
**Estimasi Persamaan Struktural Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip *Good University Governance* Terhadap Citra Serta Implikasinya Pada Keunggulan bersaing Perguruan Tinggi Pasca Perubahan Status Menjadi BHMN (Standardized)**

**Pembahasan**

**Hipotesis pertama** : Semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *good university governance* dipersepsikan oleh dosen, mahasiswa dan staff, maka tinggi citra perguruan tinggi

Dalam hipotesis pertama, variabel *good university governance* merupakan variabel laten eksogen yang berpengaruh terhadap citra sebagai variabel laten endogen. Dengan membandingkan nilai uji t pada Gambar 4.56 dengan nilai t tabel ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 1,96 maka diperoleh kesimpulan bahwa semua taksiran parameter pada diagram jalur tersebut adalah signifikan karena nilai *t-value* > 1,96. Hal ini berarti terdapat pengaruh *good university governance* terhadap citra, dimana tinggi rendahnya citra perguruan tinggi dipengaruhi secara nyata dan positif oleh tinggi rendahnya *good university governance* yang diterapkan oleh masing-masing perusahaan perguruan tinggi. Besarnya pengaruh *good university governance* terhadap citra adalah 0,4356. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *good university governance* di perguruan

tinggi, maka citra perguruan tinggi akan semakin tinggi dan begitupula sebaliknya.

Pengaruh *Good University Governance* terhadap citra perguruan tinggi secara keseluruhan cukup kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa *good university governance* secara nyata mempengaruhi naik turunnya citra perguruan tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil riset yang dilakukan oleh *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) pada tahun 2002, yang memperoleh hasil temuan bahwa alasan utama perusahaan menerapkan *good corporate governance* adalah kepatuhan terhadap peraturan. Perusahaan meyakini bahwa implementasi *good corporate governance* merupakan bentuk lain penegakan etika bisnis dan etika kerja yang sudah lama menjadi komitmen perusahaan, dan implementasi *good corporate governance* yang berhubungan dengan peningkatan citra perusahaan. Perusahaan yang mempraktikkan *good corporate governance* akan mengalami perbaikan citra, dan peningkatan nilai perusahaan.

Kontribusi terbesar pengaruh *good university governance* terhadap citra perguruan tinggi diperoleh dari dimensi *participation* yaitu sebesar 0,5346, sedangkan dimensi *equity & inclusiveness* memberikan kontribusi terkecil yaitu sebesar 0,4131. *Good university governance* merupakan tata kelola perguruan tinggi yang menjelaskan hubungan antara berbagai elemen dalam perguruan tinggi yang menentukan arah kinerja perguruan tinggi. GUG dapat terlaksana dengan baik jika masing-masing elemen saling berinteraksi dan mendukung, karenanya dibutuhkan partisipasi aktif masing-masing *stakeholder* agar dapat bersinergi, untuk mewujudkan dialog secara komprehensif. Dimensi partisipasi memiliki kontribusi paling besar terhadap GUG dalam mempengaruhi citra perguruan tinggi sehingga dimensi partisipasi dapat dijadikan sebagai variabel solusi dimana citra perguruan tinggi akan semakin meningkat dengan cepat jika perguruan tinggi melibatkan para *stakeholder* untuk berpartisipasi dalam setiap kebijakan dan kegiatan yang dibuat oleh perguruan tinggi.

**Hipotesis kedua :** Semakin tinggi penerapan *good university governance* dipersepsikan oleh dosen, mahasiswa dan staff, maka semakin tinggi keunggulan bersaing perguruan tinggi

Dalam hipotesis kedua, variabel *good university governance* merupakan variabel laten eksogen yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi sebagai variabel laten endogen.

Dengan membandingkan nilai uji t pada Gambar 4.56 dengan nilai t tabel ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 1,96 maka diperoleh kesimpulan bahwa semua taksiran parameter pada diagram jalur tersebut adalah signifikan karena nilai *t-value* > 1,96. Hal ini berarti terdapat pengaruh *good university governance* terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi, dimana tinggi rendahnya keunggulan bersaing perguruan tinggi dipengaruhi secara nyata dan positif oleh tinggi rendahnya *good university governance* yang diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi. Besarnya pengaruh *good university governance* terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi adalah sebesar 0,1296. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *good university governance* di perguruan tinggi, maka keunggulan bersaing perguruan tinggi akan semakin tinggi dan begitu pula sebaliknya.

Pengaruh *Good University Governace* terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi secara keseluruhan sangat lemah. Meskipun pengaruhnya sangat lemah namun GUG tetap harus diperhatikan karena GUG yang baik dapat menjadi keunggulan bersaing bagi perguruan tinggi. Seperti yang diungkapkan oleh Erni Ernawan (2008) yang menyatakan pentingnya isu penerapan GCG yaitu (1) perubahan lingkungan yang sangat cepat yang berdampak pada peta kompetisi pasar global, (2) semakin banyak dan kompleksnya pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan termasuk

kompleksnya struktur kepemilikan perusahaan sehingga berimplikasi terhadap manajemen *stakeholder*. Konsep keunggulan bersaing merupakan salah satu aspek yang menarik perhatian baik di dunia bisnis maupun non bisnis. Demikian halnya dengan keunggulan bersaing di perguruan tinggi, seperti yang diungkapkan oleh Cyert (1993), terdapat tiga aspek yang memiliki pengaruh pada keunggulan bersaing perguruan tinggi, yaitu (1) pendidikan, riset dan (3) perilaku internal manajemen. Ketiga faktor tersebut perlu dikelola (*good governance*) dengan baik agar menciptakan keunggulan bersaing perguruan tinggi.

Kontribusi terbesar dari prinsip *good university governance* dalam mempengaruhi keunggulan bersaing perguruan tinggi diperoleh dari dimensi partisipasi. Sama halnya dengan uraian sebelumnya, bahwa dimensi partisipasi Dimensi partisipasi memiliki kontribusi paling besar terhadap GUG dalam mempengaruhi citra perguruan tinggi sehingga dimensi partisipasi dapat dijadikan sebagai variabel solusi dimana keunggulan bersaing perguruan tinggi akan semakin meningkat dengan cepat jika perguruan tinggi melibatkan para *stakeholder* untuk berpartisipasi dalam setiap kebijakan dan kegiatan yang dibuat oleh perguruan tinggi.

### **Pengaruh Citra terhadap Keunggulan bersaing Perguruan Tinggi**

**Hipotesis ketiga :** Semakin tinggi *citra* dipersepsikan oleh dosen, mahasiswa, dan staff, maka semakin tinggi keunggulan bersaing perguruan tinggi

Dalam hipotesis ketiga, *citra* perguruan tinggi merupakan variabel laten eksogen yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi sebagai variabel laten endogen.

Dengan membandingkan nilai uji t pada Gambar 4.56 dengan nilai t tabel ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 1,96 maka diperoleh kesimpulan bahwa semua taksiran parameter pada diagram jalur tersebut adalah signifikan karena nilai *t-value* >

1,96. Hal ini berarti terdapat pengaruh *citra* terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi, dimana tinggi rendahnya keunggulan bersaing perguruan tinggi dipengaruhi secara nyata dan positif oleh tinggi rendahnya *citra* masing-masing perguruan tinggi. Besarnya pengaruh *citra* terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi sebesar 0,2209. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *citra* perguruan tinggi, maka keunggulan bersaing perguruan tinggi akan semakin tinggi dan begitu pula sebaliknya.

Pengaruh *citra* terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi secara keseluruhan lemah. Secara teoritis pengaruh *citra* perusahaan terhadap keunggulan bersaing dikemukakan Raj (1985) bahwa reputasi perusahaan yang baik menghasilkan kekuatan dan keuletan lebih bagi posisi pangsa pasar. Sebuah reputasi perusahaan untuk mendapatkan kualitas produk yang tinggi dapat membuat penjual lebih bersaing di dalam mengimplementasikan strategi pemasarannya.

Kontribusi terbesar dari citra dalam mempengaruhi keunggulan bersaing perguruan tinggi diperoleh dari dimensi *personality*. Dimensi *personality* memiliki kontribusi paling besar terhadap citra dalam mempengaruhi keunggulan bersaing perguruan tinggi sehingga dimensi *personality* dapat dijadikan sebagai variabel solusi dimana keunggulan bersaing perguruan tinggi akan semakin tinggi jika perguruan tinggi mengoptimalkan dimensi *personality*.

Secara keseluruhan pengaruh prinsip-prinsip GUG terhadap citra serta implikasinya terhadap

keunggulan bersaing perguruan tinggi memperlihatkan pengaruh yang sangat tinggi. Hal ini memperlihatkan bahwa variabel GUG keunggulan bersaing citra secara bersama-sama sangat kuat dalam mempengaruhi perguruan tinggi. Menurut Cooper & Lybrand (1995:11) setelah perguruan tinggi menetapkan visi dan misi serta merumuskan strategi maka perguruan tinggi harus mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik (*good governance*) untuk dapat menjalankan kegiatannya. Jika ini dapat dilakukan maka masyarakat akan merespon positif terhadap produk yang telah dihasilkan.

## SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan uji hipotesis, diperoleh beberapa hasil temuan sebagai berikut:

1. Penerapan *Good University Governance* pada Perguruan Tinggi Negeri yang berstatus BHMN di Jawa Barat masih rendah. *Good University Governance* dalam penelitian ini diukur melalui beberapa dimensi yaitu meliputi *participation, rule of law, transparency, responsiveness, consensus oriented, equity & inclusiveness, effectiveness&efficiency serta accountability*. Dimensi yang paling tinggi kinerjanya terhadap *Good University Governance* adalah *transparancy*. Hal ini juga mencerminkan bahwa *transparancy* yang dilakukan oleh perguruan tinggi negeri dipersepsikan baik bagi dosen, staff dan mahasiswa sudah cukup baik. Sedangkan untuk dimensi yang paling rendah kinerjanya terhadap *Good University Governance* adalah dimensi *consensus oriented*.

Dipersepsikan pula oleh dosen, staff dan mahasiswa bahwa kinerja *consensus oriented* perguruan tinggi negeri masih kurang baik.

2. Gambaran mengenai citra perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari *reputation, personality, ethics/value* dan *corporate identity* dinilai masih kurang baik. Kontribusi yang paling tinggi dari citra adalah *personality*. Hal ini mencerminkan bahwa *personality* perguruan tinggi negeri dipersepsikan baik oleh dosen staff dan mahasiswa sudah baik. Kontribusi paling rendah diantara dimensi citra yaitu citra berdasarkan *ethics/value*. Hal ini mencerminkan bahwa nilai yang ingin diberikan oleh perguruan tinggi negeri menurut dosen dan mahasiswa dinilai belum sesuai dengan harapan.

3. Gambaran mengenai peningkatan keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari dimensi *superior asset, superior capabilities dan superior control* dinilai lebih rendah dibandingkan dengan Perguruan Tinggi lainnya. Dimensi *superior asset* memiliki penilaian yang paling tinggi. Hal ini menurut mahasiswa, dosen, ataupun staff mempersepsikan bahwa keunggulan bersaing dalam asset perguruan tinggi negeri sudah cukup baik.

Dilain pihak dimensi *superior control* memiliki penilaian paling rendah. Hal ini dinyatakan oleh mahasiswa, dosen, dan staff bahwa cerminan keunggulan bersaing dalam pengontrolan Perguruan Tinggi Negeri kurang baik.

4. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Good University Governance* yang diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi yang terdiri dari dimensi *participation, rule of law, transparency, responsiveness, consensus oriented, equity & inclusiveness, effectiveness&efficiency serta accountability*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra yang meliputi dimensi *reputation, personality, ethics/value* dan *corporate identity*. Kontribusi terbesar pengaruh *good university governance* terhadap citra perguruan tinggi diperoleh dari dimensi *participation* sedangkan dimensi *equity&inclusiveness* memberikan kontribusi terkecil. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *good university governance* maka citra di perguruan tinggi, negeri berstatus BHMN di Jawa Barat akan semakin tinggi dan begitu pula sebaliknya.

5. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Good university Governance* yang diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kontribusi terbesar pengaruh *good university governance* terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi diperoleh dari dimensi *participation* sedangkan dimensi *equity & inclusiveness* memberikan kontribusi terkecil. Hasil analisis tersebut memberikan arti bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *good university governance* di perguruan tinggi, maka keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat akan semakin tinggi dan begitu pula sebaliknya.

6. Penelitian ini menunjukkan bahwa Citra berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kontribusi terbesar pengaruh citra terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi diperoleh dari dimensi *personality* sedangkan dimensi *ethics/value* memberikan kontribusi terkecil.

Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi citra perguruan tinggi, maka keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat akan semakin tinggi dan begitu pula sebaliknya.

### Implikasi

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan tersebut di atas, implikasinya adalah :

1. Penerapan *Good University Governance* yang diukur dengan dimensi *participation, rule of law, transparency, responsiveness, consensus oriented, equity & inclusiveness, effectiveness&efficiency serta accountability* cukup baik, namun dimensi yang paling rendah kinerjanya terhadap *Good University Governance* adalah dimensi *concensus oriented* dinilai oleh dosen staff dan mahasiswa kinerjanya kurang baik.

*Concensus Oriented* yang rendah berarti pelayanan terhadap *stakeholders* yang rendah sebagai akibat dari *internal process* yang kurang baik, walaupun sudah efektif dan efisien. Hal ini akan mempunyai implikasi terhadap citra yang kurang baik pula.

2. Persepsi mengenai citra perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari *reputation, personality, ethics/value* dan *corporate identity* dinilai masih kurang baik. Kontribusi yang paling tinggi dari citra adalah *personality*, sedangkan paling rendah diantara dimensi citra yaitu citra berdasarkan *ethics/value*.

Hal tersebut berarti nilai yang ingin diberikan oleh perguruan tinggi negeri menurut dosen dan mahasiswa dinilai belum sesuai dengan harapan. Hal ini akan mempunyai implikasi yang sangat berperan untuk membentuk citra terhadap *stakeholders*.

3. Keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari dimensi *superior asset, superior capabilities dan superior control* dinilai lebih rendah dibandingkan dengan Perguruan Tinggi lainnya. Dimensi *superior asset* memiliki penilaian yang paling tinggi, sedangkan dimensi *superior control* memiliki penilaian paling rendah.

*Superior control* terhadap layanan merupakan salah satu faktor penting dalam upaya menarik dan mempertahankan pelanggan, dengan demikian *superior control* yang rendah akan mempunyai implikasi terhadap keunggulan bersaing yang rendah.

4. Penerapan *Good University Governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra yang meliputi dimensi *reputation, personality, ethics/value* dan *corporate identity*. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *good university governance* maka akan mempunyai implikasi terhadap peningkatan citra di perguruan tinggi, negeri berstatus BHMN di

Jawa Barat akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya.

5. Berdasarkan hasil penelitian *Good University Governance* yang diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *good university governance* maka akan mempunyai implikasi keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat akan semakin tinggi, dan begitu pula sebaliknya.
6. Citra berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi citra perguruan tinggi, maka implikasinya adalah keunggulan bersaing perguruan tinggi akan semakin tinggi dan begitu pula sebaliknya.

### Rekomendasi

1. Agar Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Barat memperbaiki penerapan *Good University Governance* terutama dimensi yang paling rendah kinerjanya yaitu dimensi *concensus oriented* yang dinilai oleh dosen staff dan mahasiswa kinerjanya kurang baik.

*Concensus oriented* yang rendah berarti keterlibatan *stakeholders* yang rendah sebagai akibat dari *internal process* yang kurang baik, walaupun sudah efektif dan efisien. Cara-cara yang dapat ditempuh antara lain :

- Meningkatkan keterlibatan *stakeholders* dalam pengambilan keputusan yang menyangkut Perguruan Tinggi.
- Meningkatkan keterlibatan *stakeholders* dalam pengambilan kebijakan yang menyangkut Perguruan Tinggi.
- Agar Perguruan Tinggi lebih menghargai pendapat *stakeholders*.
- Agar penyelenggaraan Perguruan Tinggi selalu didasari keputusan bersama dari *stakeholders*.
- Agar Perguruan Tinggi mengutamakan kesepakatan dari *stakeholders*.
- Meningkatkan sikap saling menghargai terhadap pendapat *stakeholders*.
- Memenuhi hak dosen, staff dan mahasiswa sesuai dengan undang - undang, memberikan dukungan penuh dalam menyediakan perlengkapan kerja/pembelajaran.
- Meningkatkan perhatian Perguruan Tinggi terhadap masukan/saran-saran dari *stakeholders*

2. Citra Perguruan Tinggi negeri di Jawa Barat dinilai masih kurang baik. Kontribusi paling rendah diantara dimensi citra yaitu citra berdasarkan *ethics/value*, berarti bahwa nilai yang diberikan oleh perguruan tinggi negeri menurut dosen dan mahasiswa dinilai belum sesuai dengan harapan.

Untuk itu direkomendasikan agar Perguruan Tinggi yang berstatus BHMN di Jawa Barat tetap menjunjung tinggi nilai-nilai dan tujuan dasar yang dianut dalam penyelenggaraan perguruan tinggi, karena perguruan tinggi mengemban amanat dan harapan yang besar dari masyarakat, bangsa dan negara. Untuk itu perlu ditingkatkan komunikasi yang baik dengan para *stakeholders*, karena komunikasi merupakan faktor yang sangat berperan dalam membentuk citra serta merupakan salah satu fungsi promosi.

Agar Perguruan Tinggi negeri di Jawa Barat meningkatkan keunggulan bersaing dengan cara meningkatkan *superior control* terhadap layanan, baik secara internal maupun secara eksternal (para pesaing), antara lain dengan cara:

- Meningkatkan pelayanan akademik.
  - Meningkatkan pelayanan terhadap pelaksanaan visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi, meningkatkan pengawasan terhadap strategi program, strategi perusahaan dan strategi fungsional, *benchmarking* terhadap pesaing, meningkatkan pengawasan terhadap internal process, pengelolaan keuangan dan pengawasan terhadap pelayanan akademik yang diberikan.
3. Penerapan *Good University Governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *good university governance* maka terhadap perguruan tinggi berstatus BHMN di Jawa Barat direkomendasikan:
    - Agar melaksanakan dengan baik penerapan *good university governance*
  4. Dalam rangka meningkatkan penerapan *Good University Governance* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, maka direkomendasikan agar perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat meningkatkan transparansi laporan keuangan setiap periode, transparansi program kerja, transparansi pemasukan khusus dan pemasukan sumber lain, serta transparansi dalam program HRD.
  5. Citra berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi citra perguruan tinggi, maka implikasinya adalah keunggulan bersaing perguruan tinggi akan semakin tinggi dan begitu pula sebaliknya. Berdasarkan hasil penelitian, kontribusi terkecil dari citra adalah *ethics/value*. Untuk itu direkomendasikan agar perguruan tinggi berstatus BHMN di Jawa Barat lebih intensif dalam melakukan komunikasi dengan para *stakeholders*. Komunikasi ini bisa berupa promosi-promosi, partisipasi dalam kompetisi akademis dan non akademis, partisipasi sebagai perwakilan mengikuti *events* nasional dan internasional, sehingga diharapkan dapat meningkatkan *reputation* dan *corporate identity*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. (2008). *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Apisit *et al.* (2007). "Building Corporate Image Through Societal Marketing Programs". *Society and Business Review*. Vol. 2 Iss: 3. pp.230 – 253.
- Arafat, W. (2008). *How To Implement Good Corporate Governance Effectively*. Jakarta : Skyrocketing Publisher.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Bina Aksara: Yogyakarta.
- Assem, S., Jamali., Nouredine, S. (2009). "Corporate governance and intellectual capital: evidence from an academic institution. Corporate Governance." Vol. 9 Iss: 2. pp.146 – 157
- Bharadwaj., Sundar, PV., and John,F. (1993). "Sustainable competitive advantage in services industries: A conceptual model and research propositions." *Journal of Marketing*. 57 (October): 83-99.
- Balmer, J.M.T., Gray, E.R. (2000). "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage". *Industrial and Commercial Training*. Vol. 32 No.7. pp.256-62.
- Bandonu. (2007). *Tantangan Perguruan Tinggi dalam Era Global*. Orasi Ilmiah dalam rangka Dies Natalis ke 45 dan Wisuda Sarjana Universitas PGRI Yogyakarta.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*. 17. 99-120
- Coviello, *et al.* (2002). "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices." *American Marketing Association Journal*. Vol.66. Issue.3
- Daniri, MA. (2006). *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*. Cetakan I. Jakarta : Ray Indonesia.
- David, FR. (2007). *Strategic Management: Cases. Eleventh Ed.* New Jersey : Pearson International.

- Day, GS., Reibstein, DJ., dan Gunther, R. (2004). *Dynamic Competitive Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Day, GS. dan Wensley, R. (1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority." *Journal of Marketing* 52 (April): 1-20.
- Dean, K., Yungwook, K., dan Anne, Mary.M. (2001). "Institutional Image: A Case Study. Corporate Communications." *An International Journal*. Vol. 6 Iss: 4. pp.205 – 216
- Djalil, S.A. (2000). *Good Corporate Governance*. Disampaikan pada Seminar *Corporate Governance* di Universitas Sumatera Utara pada tanggal 26 Juni 2000
- Doyle, P. (2000). "Value-Based Marketing." *J. Strategic Mark.* 8(4): 299-311.
- Fahy, John. (1996). "A resource-based perspective on global competition: Conceptual model and research hypotheses." In *International Business: Taking Stock and Moving Forward. Aston Business School: Academy of International Business Conference Proceedings*. 449.
- Fahy, J., Smithee, A. (1999). "Strategic Marketing And The Resource Based View Of The Firm." *Academy of Marketing Science Review*. Volume 1999 No.10.
- FCGI. (2002). *The Essence of Good Corporate Governance*. Jakarta: Yayasan Pendidikan Pasar Modal & Sinergi Communication.
- Ferdinand, A. (2002). *SEM dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP-UNDIP.
- Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Financial Times Prentice-Hall. Upper Saddle River, NJ. .
- Fombrun, C.J., Rindova, V. (2000). "The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell". in Schultz, M., Hatch, M.J., Larsen, M.H. (Eds). *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford University Press. Oxford. pp.77-96.
- Ghozali, I. (2004). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan AMOS Ver. 5*. Semarang: BP-UNDIP.
- Griffin, R. (2008). *Fundamentals Of Management*. Fifth Ed. USA: Houghtson Mifflin Company
- Grant, R.J. (1991). *The Resource – Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation*. California Management Review No.33. pp.114-135.
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing : Customer Management in Service Competition*. Third Edition. UK: John Wiley & Sons. Ltd.
- Gunarsih, T. (2003). "Good Corporate Governance Sebagai Prakondisi Memasuki Pasar Global". Makalah KIPNAS VIII. 9 – 11 September.
- Hair, J. et al. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International : New Jersey.
- Hao Ma. (1999). "Creation And Preemption For Competitive Advantage. Management Decision". Vol. 37 Iss: 3. pp.259 - 267
- Harrison, S. (1995). *Public Relation: An Introduction*. London : Thomson
- Helena, A. dan Raposo, M. (2010). "The Influence Of University Image On Student Behaviour". *International Journal of Educational Management*. Vol. 24 Iss: 1. pp.73 – 85
- Hermawan, A. (2004). *Penelitian Bisnis: Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo
- Hemphill, T. dan Cullari, F. (2009). "Corporate Governance Practices: A Proposed Policy Incentive Regime to Facilitate Internal Investigations and Self-Reporting of Criminal Activities". *Journal of Business Ethics*. Springer. vol. 87(1). pages 333-351. April
- Hooley, G. (1988). 'Competitive positioning.' in *The CIM Handbook of Strategic Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 121-139.
- Hult, G. et al. (2002). "An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains". *Academy of Management Journal*. Vol. 45. No. 3. pp. 577-586.
- Hult, G., Tomas, M. and David J. Ketchen, Jr. (2001). "Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance." *Strategic Management Journal*. 22 (9). 899-906.
- Hunt, S.D., Morgan, R. M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*. Vol. 59. 1-15.
- Iman Samroni. 2007. Rakyat dalam "Good Corporate Governance": Posisi, Relasi, dan Skema Keadaban. *Jurnal Studi Agama Millah*. Vol. VII. No. 1. Agustus 2007.
- Indrajit, R. Eko dan Djokopranoto, R. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta : Andi Offset
- Nyoman, I. Tjager, dkk. (2003). *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- James, A. Swansson., Karen A. Mow., Bartos, S. (2005). *Good University Governance In Australia*. Australasian Association for Institutional Research.
- Juliastruti, E. (2010). *Tantangan ITB dalam Menjalankan Misi dan Mencapai Misi*. Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- Joreskog, K.G dan Sorbom, D. (1996). *Lisrel 8: User's Reterence Guide*. Chicago: Scientific Software International. Inc.
- \_\_\_\_\_. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with Simplis Command Language*.

- Chicago: Scientific Software International. Inc.
- Kasali, R. (2005). *Public Relations*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Kay, J. (1993). *Structure Of Strategy*. Business Strategy Review.
- Kelloway. E. Kevin. (1998). *Using Lisrel For Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. London: Sage Publication
- Kerlinger, F., dan Pedhazur E.J. (1973). *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York: Holt Rinerhart & Winston Inc.
- Ketut, I. Mardjana.(2002), "Corporate Governance dan Privatisasi." *Jurnal Reformasi Ekonomi*. Vol. 1. No. 2 (Oktober-Desember 2002. hal 30-31
- Kidwell, J., dan Obrien, D. (1995). "Higher Education Map" dalam *Reinvennting The University*. New Jersey : Jhon Wiley & Sons. Inc.
- Knox, S.D., Maklan, S. dan Thompson, K.E. (2000). "Building the unique organizational value proposition." in Schultz. Majken. Mary Jo Hatch and Mogens Holten Larsen (Eds). *The Expressive Organization - Linking Identity. Reputation. and the Corporate Brand*. Oxford University Press. Oxford. 138-153.
- Komite Nasional Kebijakan *Good Corporate Governance*. (2004). *Pedoman Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan *Good Corporate Governance*.
- Kotler, P. dan Kevin L. Keller. (2009). *Marketing Management. 12<sup>th</sup> Edition: Pearson International Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing. 12<sup>th</sup> Edition Pearson International Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Leach dan Smith, P. (2001). Konsep Good University Governance. Prinsip-Prinsip & Karakteristik Dasar *Good University Governance*.
- Linden, B. dan Darby, D. (1998). *Competitive Marketing Strategy: Dynamic Manoeuvring For Competitive Position. Second Edition : Instructor's Manual*. USA: Nelson
- Longenecker, P. dan Moore, P. (2009). *Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures*. Canada: Nelson Education
- Longenecker., Clinton O., dan Sonny S. Ariss. (2002). "Creating Competitive Advantage Through Effective Management Education". *Journal of Management Development*. Vol. 21 Iss: 9. pp.640 – 654
- Machfoedz, M. (2006). Mekanisme *Corporate Governance*. Kualitas Laba Dan Nilai Perusahaan. Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang.
- Mahkamah Konstitusi. (2010). *Keputusan Nomor: 11-14-21-126 dan 136/PUU-VII/2009. Tanggal 31 Maret 2010 tentang pembatalan BHP*. Jakarta : MK.
- Malhotra, NK. dan Stayabhushan, D. (2008). *Marketing Research : An Applied Orientation*. Fifth Ed.. India: Pearson Education.
- Mardiasmo. (2004). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi offset. Yogyakarta
- Maruyama, GM. (1998). *Basic of Structural Equation Modeling*. USA: Sage Publication. Inc.
- Mazzarol, T. dan Soutar, G. (1999). "Sustainable Competitive Advantage For Educational Institutions: A Suggested Model". *International Journal of Educational Management*. v13 n6 p287-300.
- Melewar, T.C., dan Akel, S. (2005). "The Role Of Corporate Identity In The Higher Education Sector: A Case Study". *Corporate Communications: An International Journal*. Vol 10. No.1
- Mello, J. (2006). *Strategic Human Resource Management Second Edition*. Pearson International : United States of America.
- Minoja, M., Zollo, M., dan Coda, V. (2010). Stakeholder cohesion. innovation. and competitive advantage. *Corporate Governance*. Vol. 10 Iss: 4. pp.395 – 405.
- Mittal, B. dan Sheth. Jagdish N. (2001). *Value Space: Winning The Battle For Market Leadership*. McGraw –Hill.
- Moedjadi. (2005). *Pengaruh Persaingan dan Organisasi Belajar (Learning Organization) Terhadap Proses Transformasi Kompetensi Intelektual Individu Menjadi Modal Intelektual Organisasi*. Bandung: UPI.
- Monk., Robert A.G., dan Minow, N. (2008). *Corporate Governance. Fourth Ed..* England: John Wiley & Sons Ltd.
- Nawawi. H. (2003). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Di bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Palacio. A., Meneses. G., dan Pérez. P. (2002). "The Configuration Of The University Image And Its Relationship With The Satisfaction Of Students". *Journal of Educational Administration*. Vol. 40 No.5. pp.486-505.
- Passemard, D. dan Kleiner. BH. (2000). *Competitive Advantage In Global Industries*. Management Research News. Vol 23.. No. 7/8. pp. 111-117.
- Perdan, H. Wiratraman. (2008). *Good Governance dan Mitos Ketatanegaraan Neoliberal*. Jakarta: Jurnal Bersatu. Edisi Mei 2008.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. USA: The Free Press.

- Prahalad. C.KL, Hamel, G. (1990). *The Core Competence Of The Corporation*. Harvard Business Review On Point.
- Pratikno. (2005). "Good Governance dan Governability". *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*. Volume 8. Nomor 3. Maret 2005 (231-248)
- Pusat Data dan Analisa Tempo (PDAT). (2007). *Top Of Mind* Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta.
- Rabin, et al. (2000). *Handbook Of Strategic Management*. Marcell Dekker. New York.
- Rangga, IB. (2007). "Manajemen Strategik Sektor Publik : Langkah Tepat Menuju Good Governance". *Jurnal Fakultas Ekonomi. Purwokerto: UNSOED*
- Rumelt, R., Schendel, D. dan Teece, D. eds. (1991). "Fundamental Research Issues in Strategy and Economics". *A Special Issue of the Strategic Management Journal*.
- Schumacker, R. dan Lomax, R. (1996). *A Beginner's Guide to SEM*. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc. Pub.
- Sekaran, U. (2006). *Research Method for Business*. Jakarta: Salemba 4.
- Siagian, N. (2010). "BLU sebagai Laternatif Pengganti BHMN". *Sinar Harapan* (5 April 2010).
- Singarimbun, M. (2006). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3S.
- Soemirat, S. dan Elvinaro, A. (2007). *Dasar Public Relations*. Rosda: Bandung
- Stanton, William J. (2007). *Marketing*. McGraw-Hill/Irwin
- Strenger, C. (2004.) *Importance European governance initiatives and their relevance for Poland*. *Polish Forum for Corporate Governance*. Warsaw.
- Sucherly. (2003). *Peranan Manajemen Pemasaran Strategik dalam Menciptakan Keunggulan Posisional serta Implikasinya terhadap Kinerja Organisasi Bisnis dan Non Bisnis*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Ekonomi pada FE UNPAD. Bandung.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Binis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata. dan Syaodih, N. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Rosda Karya.
- Sutisna. (2002). *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Bandung: Rosda Karya.
- Sutojo, S. dan Jhon, A. (2005). *Good Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat*. Jakarta: PT. Damar Mulia Pustaka.
- Syakhroza, A.(2003). 2003a. "Best Practice Corporate Governance Dalam Konteks Kondisi Lokal Perbankan Indonesia". *Majalah Usahawan Indonesia*. No. 06. Vol XXXII. pp 13-20.
- Syakhroza, A. 2003b. "Theory of Good Corporate Governance". *Majalah Usahawan Indonesia*. No. 08. Vol XXXII. pp 19-25
- Thelia, E. Sari. (2006). *Peranan Customer Value Dalam Mempertahankan Keunggulan Bersaing Pada Restoran Cepat Saji*. Tesis pada Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Trager, S. dan Seisrainer, A. (2005). "Corporate Advantage Revisited: Considering Competitive. Comparative and Nonmarket Aspect". *ACCS Journal*.
- Treacy, M. dan Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers Narrow Your Focus. Dominate Your Market*. Massachusetts : Addison-Wesley
- Umar, H. (2002). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Veliyath. R.. H. M. Hermanson. and D. R. Hermanson. 1997. *Organizational Control Systems: Matching Controls with Organizational Levels*. *Review of Business* (Winter): 20-24
- Wardani, DK. (2008). *Pengaruh corporate governance terhadap kinerja perusahaan di Indonesia*. Disertasi doctor pada Universitas Sumatera Utara: tidak diterbitkan.
- Waterhouse. J. and A. Svendsen. 1998. *Strategic Performance Monitoring and Management: Using Non Financial Measures to Improve Corporate Governance*. Quebec: The Canadian Institute of Chartered Accountant.
- Wheelen. Thomas L.. Hunger J. David.. 2010. *Concepts In Strategic Management And Business Policy*. Twelfth Ed. India: Pearson Education.
- Wimbarti, S. (2008). "Good University Governance (Tata Kelola PT)", *Fakultas Psikologi*.
- Wright, P., Kroll, MJ., dan Parnell, J. (1998). *Strategic Management: Concept*. Prentice Hall.
- [www.webometric.com](http://www.webometric.com)
- [www.pendidikan.com](http://www.pendidikan.com)
- YPPMI Institute. (2002). *The Essence of Good Corporate Governance*. Jakarta : Yayasan Pendidikan Pasar Modal Indonesia & Sinergy Communication.
- Yooshik, Y. (2001). *Development Of A Model For Tourism Destination Competitiveness From Stakeholder Perspective*. Virginia : Blacksburg
- Yusak, A. (2005). *Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan Knowledge Management dan Knowledge Based Strategy Di Surabaya Plaza Hotel*. Universitas Airlangga Surabaya
- Zingales, L. (2002). *The Corporate Governance Role Of The Media*. Harvard Business Review On Point.
- Zikmund, W. (2003). *Exploring Marketing Reserch*. 8 edition. Tomson South-Western: Americ