

Pengaruh Sumber Daya dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Posisi (Survei pada Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung)

Ani Solihat¹

Universitas Pendidikan Indonesia
ani.solihat@yahoo.co.id

Abstrak

Competition is not just university level but at the program of study level, this shows that program of study is a business unit of the university or as a basic unit of analysis in creating a college of excellence. The competition that occurred between programs of study in increasing market share through new admissions, the more has the advantage of the growing number of enthusiasts, so a program of study are required to have a fascination with power so that the positioning advantage program of study in superior universit.

The purpose of reasearch was to determine what factors are affecting the position advantage especially program of study management in Bandung, especially tangible resources (physical and technological) and intangible resources (organization, human resources, and reputation) as well as through the capabilities of the program study.

Program of study in university which has the position advantage that means resources and capabilitie have a uniqueness that is hard to duplicate. Resources is anything owned or cotroled by program of study, which could br throught of as strength or weakness and capabilities is the management ability to deploy resources.

The method used in this study is a survey research method explanations (explanatory survey) with a sampling technique was purposive rather nonprobabilistik (purposial sampling) is a technique that sample been intentionally set by the researchers on certain criteria and considerations. Processing data using path analysis with the structure variables of resources, capabilities and position advantages.

The results showed program of study management in Bandung University was available of tangible resource and intangible resources are with a good show and capabilities is already well and has shown the positioning advantage.

Result of hypothesis test between exogenous and endogenous variables showed that the influence of resources and capabilities to position advantage at 18.521, while partially accepted H0 respectively, indicating the resources and capabilities is partially not significantly influence the position advantage, while the hypothesis II indicates the value of path coefficients (18.219) and hypothesis III 13.955 this valuable resource shows the tangible and intangible resources and capabilities to simultaneously affect the positioning advantage.

Keywords : Competitive Advantage, Positioning Advantage, Resource and Capability

1. Pendahuluan

Saat ini persaingan pendidikan tinggi tidak hanya dilakukan di lingkungan perguruan tinggi saja tetapi pada program studi karena program studi merupakan unit bisnis dari perusahaan atau sebagai unit analisis dasar dalam menciptakan keunggulan perguruan tinggi, dengan demikian sebuah program studi dituntut memiliki daya tarik dengan memiliki kekuatan sehingga keunggulan posisi program studi di perguruan tinggi menjadi unggul.

Toni Atyanto Dharoko selaku wakil rektor bidang alumni dan pengembangan usaha UGM (Pikiran Rakyat,

23 April 2011) mengatakan, konsep penjaminan mutu meliputi program studi melakukan penjaminan mutu, kemudian fakultas mengoordinasikan pelaksanaan penjaminan mutu tingkat program studi, dan universitas menjamin bahwa fakultas dan program studi melakukan penjaminan mutu dengan benar dan sesuai rencana. Dengan demikian dalam mempertahankan perguruan tinggi tidak hanya dapat dicapai oleh penjaminan mutu universitas/perguruan tinggi saja melainkan oleh fakultas dan program studi.

Daya tarik sebuah program studi dapat dinilai dari jumlah jurusan yang banyak diminati oleh pendaftar mahasiswa baru. Survei mengenai jurusan yang diminati ini telah dilakukan oleh Litbang Kompas Tahun Ajaran 2009/2010 pada siswa lulusan SMU/SMK yang ingin melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi.

Tabel 1
Daftar Jurusan yang Diminati
Tahun Ajaran 2009/2010

Jurusan	Negeri		Swasta	
	Pendaftar	%	Pendaftar	%
Ekonomi	197.097	21,5	416.601	38,3
Teknik/ Teknologi	129.364	14,1	195.792	18,0
Perikanan, Pertanian, Peternakan	123.051	13,4	28.154	2,6
Kedokteran/ Kesehatan	78.512	8,6	21.762	2,0
Hukum	66.920	7,3	96.207	8,9
Ilmu Pengetahuan Alam	49.963	5,5	25.083	2,3
Administrasi Pemerintahan	43.811	4,8	4.076	0,4
Bahasa/Sastra dan Humaniora/ Filsafat	40.853	4,5	39.804	3,7
Administrasi/Manajemen Bisnis, Keuangan, Perkantoran	39.114	4,3	50.624	4,7
Matematika Komputer	34.938	3,8	84.795	7,8
Ilmu Sosial dan Politik	29.360	3,2	33.820	3,1
Komunikasi dan Dokumentasi	27.903	3,0	401	0,0
Kehutanan	13.830	1,5	2.019	0,2
Psikologi	11.536	1,3	26.830	2,5
Arsitektur dan Perencanaan Kota	11.317	1,2	9.516	0,9
Transportasi/Komunikasi	3.831	0,4	5.444	0,5
Pertukangan, Kerajinan, dan Industri	1.313	0,1	5.075	0,5
Jurusan Lainnya	12.480	1,4	40.607	3,7
Jumlah	915.193	100	1.086.61	100

Sumber: Kompas, Senin 25 April 2011, Halaman 6 Kolom 1

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan adanya daya saing pada jurusan yang diminati oleh calon mahasiswa baru baik pada PTN dengan PTN maupun PTN dengan PTS dan PTS dengan PTS. adapun jurusan yang paling diminati oleh siswa SMU/SMK yang akan melanjutkan ke perguruan tinggi sebagai calon mahasiswa baru baik di PTN maupun di PTS adalah jurusan ekonomi dengan presentasi 21% dari total pendaftar di PTN dan 38% di PTS. Hal ini membuktikan masih besarnya minat masyarakat untuk memilih jurusan Ekonomi, namun jika

dilihat dari jumlah pendaftar pada PTN dan PTS jurusan ekonomi tidak menempati posisi teratas dibanding dengan jurusan lainnya.

Menurut Rektor ITB Akhmaloka bahwa tingkat peminat jurusan di ITB terdiri dari Sekolah Teknik Elektro dan Informatika (STEI), FTI (Fakultas Teknik Industri) dan Fakultas Teknik Perminyakan dan Pertambangan (FTTM), sedangkan menurut Rektor UNPAD, Ganjar Kurnia menyampaikan bahwa tahun 2010 jumlah peminat tertinggi terdapat pada jurusan Ilmu Komunikasi, Program Studi Pendidikan Dokter, Manajemen. Menurut Rektor UPI, Sunaryo Kartadinata menyampaikan bahwa lima jurusan yang paling diminati tahun 2011 yaitu Pendidikan Biologi, Pendidikan Bahasa Inggris, Pendidikan Ilmu Komputer, Manajemen, dan Akutansi. Sementara di UIN Sunan Gunung Djati Bandung adalah jurusan Teknik Informatika. ([http://snmptn.or.id/fakultas-favorit-peserta-snmptn-di-bandung/Tuesday, 31May 2011,11:33](http://snmptn.or.id/fakultas-favorit-peserta-snmptn-di-bandung/Tuesday,31May2011,11:33)).

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa PTN sebagai perguruan tinggi yang banyak diminati justru memiliki jumlah peminat terhadap prodi manajemen yang lebih rendah dibanding dengan program studi lainnya, hal ini merupakan suatu permasalahan yang harus diantisipasi dengan menerapkan strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing melalui keunggulan posisi prodi manajemen di perguruan tinggi yang berbasis kepada kekuatan dan peluang yang dapat diperoleh perusahaan melalui peningkatan sumber daya dan kapabilitas prodi. Program studi yang memiliki daya tarik akan mampu menciptakan keunggulan posisi diantara pesaingnya.

Crown (2007:71) mengemukakan bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yaitu suatu posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor atau pesaing. Hal ini menunjukkan program studi di perguruan tinggi yang memiliki keunggulan posisi yang mampu bersaing dengan kompetitor atau pesaingnya, tentu saja untuk mencapai keunggulan posisi tidaklah mudah, dimana program studi harus mengidentifikasi sumber keunggulan-keunggulan yang memiliki keunikan sebagai pembeda dari kompetitornya sehingga prodi manajemen perlu memahami pola persaingan yang ada serta posisi perusahaan dalam persaingan, semakin kredibel program studi di mata masyarakat maka semakin kuat posisi prodi tersebut, sehingga mampu menciptakan keunggulan posisi diantara kompetitor.

Buchari Alma (2008:46) menyatakan bahwa:

“lembaga pendidikan pada hakekatnya bertujuan memberikan layanan. Pihak yang dilayani ingin memperoleh kepuasan dari layanan tersebut”.

dengan demikian dalam mempertahankan persaingan setiap prodi harus dapat memberikan layanan yang berbeda dari kompetitornya. Cravens (2009:31) menyampaikan bahwa keunggulan posisi sebagai salah satu pembentuk keunggulan bersaing, dengan demikian program studi yang tidak memiliki keunggulan posisi akan kalah bersaing. Prodi yang memiliki keunggulan posisi dapat dibentuk melalui diferensiasi produk atau biaya rendah (Crown, 2007:72).

Prodi adalah suatu sistem yang semua komponen saling berkaitan secara fungsional sehingga menghasilkan keterpaduan yang sinergi, saling mendukung dan mempengaruhi satu sama lain sehingga terciptakan keunggulan posisi perguruan tinggi di mata pelanggan. Berdasarkan hal tersebut prodi manajemen harus terus menerus meningkatkan keunggulan posisi dibanding dengan prodi lainnya melalui program peningkatan sumber daya dan kapabilitas sehingga dapat meningkatkan nilai tambah bagi jasa yang ditawarkan kepada mahasiswa. Hasil penelitian Amri (dalam Jurnal Trikonomika Fakultas Ekonomi Unpas, Volume VII Nomor 1, Juni 2008) telah membuktikan bahwa strategi keunggulan bersaing berpengaruh terhadap keunggulan posisi dan berpengaruh langsung terhadap pencapaian kinerja (kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya dan kapabilitas organisasi).

Menurut Muhaimin Iskandar (Pikiran Rakyat, 11 Desember 2009) menyampaikan bahwa penciptaan keunggulan tidaklah mudah, perguruan tinggi khususnya prodi harus memiliki strategi dengan memiliki sumber daya, kualitas dan kemampuan sehingga siap bersaing, dengan demikian organisasi harus memiliki sumber daya dan kapabilitas sebagai sumber kekuatan untuk menguasai pasar sehingga dapat menciptakan sebuah produk yang berkualitas yang dapat mengangkat pula *image* perusahaan, dalam hal ini program studi merupakan produk dari perguruan tinggi sehingga program studi yang berkualitas akan menciptakan perguruan tinggi yang berkualitas.

2. Kerangka Pemikiran

Menurut Fraddy Rangkuti (2006:14) ada tiga elemen penting yang sangat dibutuhkan untuk memiliki keunggulan bersaing, yaitu:

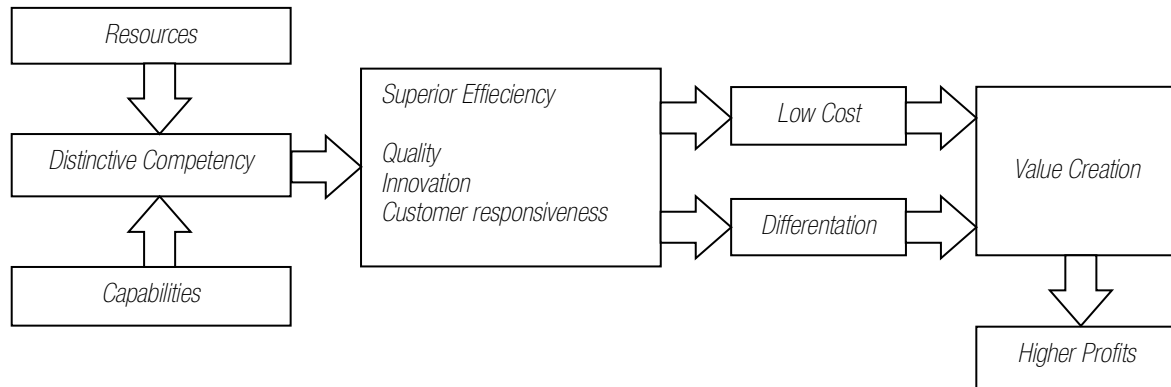
1. Potensi keunggulan bersaing, Setiap perusahaan memiliki potensi sumber daya yang berbeda dengan perusahaan lain. Potensi sumber daya ini meliputi keahlian yang dimiliki oleh para manajer, karyawan, kemampuan pengelolaan perusahaan, fasilitas yang dimiliki, dan sebagainya. Semakin tinggi kualitas potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, semakin mudah perusahaan itu memilih dan mengimplementasikan rencana-rencana strategisnya. Rencana-rencana strategis yang dapat diimplementasikan tersebut misalnya adalah jaringan distribusi yang kuat, kemampuan produksi yang tinggi pemasaran dengan ditunjang tim penjualan yang sangat kuat, kemampuan menguasai teknologi. Selain potensi keahlian dan sumber daya, perusahaan juga perlu memiliki pengendalian yang sangat baik. Kemampuan pengendalian yang baik ini termasuk kemampuan melakukan pengawasan serta kemampuan menganalisis jalannya bisnis secara keseluruhan.
2. Posisi keunggulan bersaing dihasilkan dari kepemimpinan di bidang biaya (*cost leadership*) atau diferensiasi, sehingga pelanggan memperoleh keuntungan dari nilai yang diperoleh. Artinya harga yang dibayarkan oleh pelanggan sesuai dengan kualitas produk yang diperoleh. Biaya produksi yang relative rendah mengakibatkan perusahaan mampu menjual dengan harga yang relative lebih murah dibanding dengan harga jual yang ditawarkan oleh pesaing.

Beberapa elemen keunggulan bersaing terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan. (Cravens, 2009:31)



Gambar 1

Sumber: George S. Day dan Robin Wensley, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority" *Journal of Marketing (Strategi Pemasaran, Cravens 2009 :31)*



Gambar 2

Sumber: Hills dan Jones, *Strategic Management 2003*

Suatu perusahaan yang memiliki keunggulan posisi adalah perusahaan yang mampu melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuat oleh perusahaan saingan dalam artian bahwa perusahaan tersebut memiliki keunikan yang sulit ditiru, seperti halnya organisasi pendidikan perguruan tinggi, jika perguruan tinggi tersebut memiliki keunggulan yang unik maka perguruan tinggi tersebut memiliki potensi dipersaingan di perguruan tinggi lain.

Porter dalam Crown (2007:72) menyampaikan bahwa dalam mencapai keunggulan dengan diferensiasi dan biaya rendah sebagai berikut:

1. Keunggulan bersaing dengan diferensiasi bisa diperoleh dengan banyak cara, diantaranya adalah dengan produk dengan kualitas di atas rata-rata, inovasi, saluran distribusi, *image/citra*

2. Keunggulan bersaing dengan biaya rendah, Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan memberikan nilai yang superior dengan pemberian harga yang lebih rendah dari para pesaing untuk produk yang sama

Posisi yang kompetitif memberikan definisi tentang bagaimana perusahaan akan bersaing dalam melayani target pasar. Daya tarik pasar akan bergantung sebagian pada sumber daya yang tersedia dalam membangun posisi kompetitif yang kuat. Sumber daya (*resource*) dan kemampuan (*capability*) sebagai sumber keunggulan yang merupakan faktor tersedia yang dimiliki atau dikendalikan oleh perusahaan sedangkan kemampuan (*capability*) didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengoperasikan sumber daya (Amit and Schoemaker dalam Anni & Sofie, 2010:7). Sumber daya adalah *input-*

input dalam proses produksi perusahaan yang terbagi menjadi sumber daya berwujud seperti fisik, teknologi dan keuangan dan sumber daya tak berwujud seperti keahlian manusia, organisasi, dan reputasi. Craig & Grant dalam Muniarti dan Nasir Usman (2009:146). Sumber daya yang langka, sulit ditiru, dan tak tergantikannya maka memiliki keunggulan kompetitif yang semakin lama bertahan. Perusahaan yang memiliki kesamaan sumber daya dengan yang lain, maka tidak satu pun diantara mereka memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Sumber daya merupakan sumber kapabilitas perusahaan yang menjadi dasar keunggulan kompetitif dan sumber daya tidak berwujud lebih superior (Mudrajat Kuncoro, 2006:39).

Kapabilitas (*capability*) adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kapabilitas merupakan apa yang dikerjakan perusahaan. Kapabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud Mudrajat Kuncoro (2006:44). Kapabilitas organisasi adalah kemampuan dan cara menggabungkan asset, tenaga kerja, dan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengubah *input* menjadi *output* (Pearce & Robinson, 2010:216).

3. Metode Penelitian

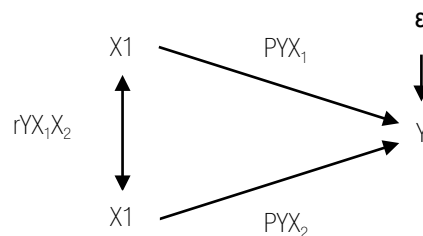
Objek penelitian dari pengaruh sumber daya (*resource*) dan kapabilitas (*capability*) terhadap keunggulan posisi program studi manajemen yang terdiri dari variabel eksogen yaitu sumber daya (X_1) dan kapabilitas (X_2) dan variable endogen adalah keunggulan posisi (Y). Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survei eksplanasi (*explanatory survey*) yang bertujuan menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Operasionalisasi Variabel sumber daya (X_1) yang terdiri dari sumber daya berwujud (fisik dan teknologi) dan sumber daya tidak berwujud (organisasi, sumber daya manusia, dan reputasi) dan kapabilitas (X_2) sedangkan keunggulan posisi (Y) yang terdiri dari diferensiasi dan biaya rendah. Teknik pengambilan *sample* adalah *non-probabilistik* tepatnya *purposial sampling* yang dituju adalah Ketua Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung dengan jumlah populasi sebanyak 33, namun dikarenakan keterbatasan biaya,

tenaga, dan waktu yang tersedia jumlah *sample* yang terkumpul hanya 45 persen atau 15 responden.

Berdasarkan jumlah angket yang diuji kepada 15 responden dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) $n-2$ atau $(15-2=13)$, maka didapat nilai r_{tabel} 0,553. Berikut hasil pengujian validitas sumber daya dan kapabilitas.

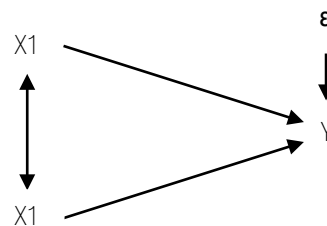
Berdasarkan Hasil Pengujian Validitas Keunggulan Posisi (Y) terdiri dari kualitas kegiatan prodi (0,659), kualitas dosen (0,796), kualitas mahasiswa (0,737), kualitas lulusan (0,868), tingkat keunikan (0,874) tingkat inovasi (0,879), *image/citra* (0,834) dan biaya rendah (0,580). sedangkan hasil pengujian reliabel dari sumber daya (0,771), kapabilitas (0,770) dan keunggulan posisi (0,782) hal ini menunjukkan tingkat reliabilitas lebih besar dari r_{tabel} (0,553).

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dimana data tersebut adalah data ordinal yang ditransformasi menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) dengan Model Analisis Jalur sebagai berikut



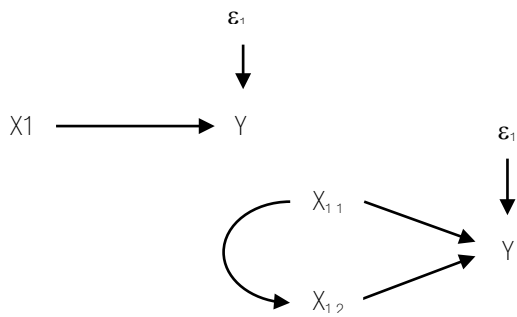
Gambar 3

Pengujian Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara sumber daya (X_1) dan kapabilitas (X_2) terhadap keunggulan posisi (Y)



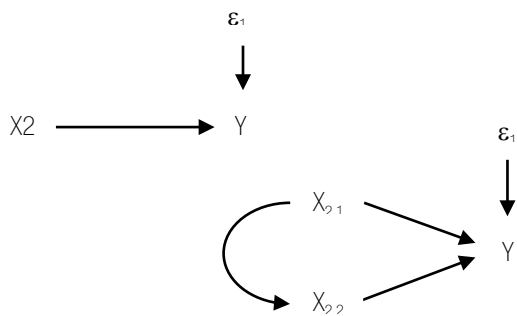
Gambar 4

Pengujian Hipotesis II : sumber daya berpengaruh terhadap keunggulan posisi.



Gambar 5

Pengujian Hipotesis III : kapabilitas berpengaruh terhadap keunggulan posisi.



Gambar 6

4. Hasil Pengujian

4.1 Pengujian Hipotesis I

Berdasarkan hasil pengujian korelasi antara variabel sumber daya (X_1) dengan keunggulan posisi (Y) bernilai 0,867 dengan tingkat signifikan 0,000, nilai 0,867 tersebut menunjukkan berkorelasi sangat erat antara kedua variabel tersebut dengan tingkat signifikansi sempurna. Hal ini dapat menyatakan bahwa ketika prodi menambah sumber daya maka pada saat bersamaan keunggulan posisi prodi tersebut meningkat. Hubungan korelasi antara kapabilitas (X_2) dengan keunggulan posisi (Y) bernilai korelasi 0,834 dengan tingkat signifikansi 0,000, hal ini menyatakan bahwa ketika kapabilitas program studi bertambah maka dapat meningkatkan keunggulan posisi program studi. Pengujian R Square adalah 0,755. Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 75,5% keunggulan posisi sebuah program studi dapat dijelaskan oleh variabel sumber daya dan kapabilitas, sedangkan sisanya ($100\% - 75,5\% = 24,5\%$) dijelaskan oleh penyebab lainnya.

Berdasarkan hasil pengujian regresi pengaruh variabel sumber daya (X_1) dan kapabilitas (X_2) terhadap keunggulan posisi (Y). diperoleh nilai F_{hitung} adalah 18,521 dan F_{tabel} 3,81 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,05, maka model tersebut dapat dipakai untuk memprediksi variabel keunggulan posisi (Y) dengan kata lain sumber daya (X_1) dan kapabilitas (X_2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap keunggulan posisi (Y) dan pengujian hipotesis yang dilakukan dengan membandingkan harga t_{tabel} dengan harga t_{hitung} , untuk $\alpha = 0,05$ maka nilai t_{tabel} adalah 2,160, sedangkan t_{hitung} menunjukkan sumber daya (1,701) dan kapabilitas (0,386) dengan tingkat signifikan 0,115 dan 0,706 artinya lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hal tersebut maka H_0 diterima atau koefisien kapabilitas tidak signifikan yang artinya ternyata sumber daya dan kapabilitas secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan posisi.

4.2 Pengujian Hipotesis II

Berdasarkan hasil pengujian korelasi antara variabel sumber daya berwujud ($X_{1,1}$) dengan keunggulan posisi (Y) bernilai 0,788 dengan tingkat signifikan 0,000, nilai 0,788 tersebut menunjukkan berkorelasi sangat erat antara kedua variabel tersebut dengan tingkat signifikansi sempurna. Hal ini dapat menyatakan bahwa ketika prodi menambah sumber daya berwujud, maka pada saat bersamaan keunggulan posisi prodi tersebut meningkat. Hubungan korelasi antara sumber daya tidak berwujud ($X_{1,2}$) dengan keunggulan posisi (Y) bernilai korelasi 0,860 dengan tingkat signifikansi 0,000, hal ini menyatakan bahwa ketika sumber daya tidak berwujud program studi ditambahkan maka dapat meningkatkan keunggulan posisi program studi. Nilai R square adalah 0,752. Hal ini berarti sekitar 75,2% keunggulan posisi sebuah prodi dapat dijelaskan oleh sub variabel sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud, sedangkan sisanya ($100\% - 75,2\% = 24,8\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lainnya. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan variabel pengaruh sumber daya berwujud ($X_{1,1}$) dan sumber daya tidak berwujud ($X_{1,2}$) terhadap keunggulan posisi (Y) diperoleh nilai F_{hitung} adalah 18,219 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan 3,81 maka dengan H_0 ditolak berarti model tersebut dapat dipakai untuk memprediksi variabel

keunggulan posisi (Y) dengan kata lain sumber daya berwujud ($X_{1,1}$) dan sumber daya tidak berwujud ($X_{1,2}$) secara bersama-sama/simultan berpengaruh terhadap keunggulan posisi (Y). Setelah dilakukan trimming tingkat koefisien jalur secara parsial antara masing-masing variabel penyebab (eksogen) yaitu variabel sumber daya berwujud ($X_{1,1}$) dan sumber daya tidak berwujud ($X_{1,2}$). Hasil pengujian hipotesis dengan membandingkan harga t_{tabel} dengan harga t_{hitung} , untuk $\alpha = 0,05$ maka nilai t_{tabel} 13 (15-2) adalah 2,160, sedangkan t_{hitung} menunjukkan sumber daya berwujud (0,779) dan sumber daya tidak berwujud (2,515). Berdasarkan hal tersebut maka (0,779 < 2,160) dan (2,515 > 2,160), hal ini berarti sumber daya berwujud ($X_{1,1}$) tidak berpengaruh terhadap keunggulan posisi sedangkan sumber daya tidak berwujud ($X_{1,2}$) berpengaruh terhadap keunggulan posisi (Y) atau dengan pengertian lain $X_{1,1}$ Ho diterima dengan demikian maka dilakukan *trimming*, sehingga pengujian pengaruh sumber daya tidak berwujud ($X_{1,2}$) terhadap keunggulan posisi (Y) dan angka R square adalah 0,740. Hal ini berarti sekitar 74,0% keunggulan posisi sebuah prodi dapat dijelaskan oleh sumber daya tidak berwujud, sedangkan sisanya (100%-74%=26,0%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lainnya. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan variabel pengaruh sumber daya tidak berwujud ($X_{1,2}$) terhadap keunggulan posisi (Y) diperoleh nilai F_{hitung} adalah 36,951 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 sedangkan F_{tabel} menunjukkan 3,81 maka model tersebut dapat dipakai untuk memprediksi variabel keunggulan posisi (Y) dengan kata lain sumber daya tidak berwujud ($X_{1,2}$) berpengaruh terhadap keunggulan posisi (Y). Berdasarkan tingkat koefisien jalur secara parsial antara sumber daya tidak berwujud ($X_{1,2}$) terhadap keunggulan posisi (Y). Hasil pengujian hipotesis dengan membandingkan harga t_{tabel} dengan harga t_{hitung} , untuk $\alpha = 0,05$ maka nilai t_{tabel} adalah 2,160, sedangkan t_{hitung} dari sumber daya tidak berwujud (6,079). Berdasarkan hal tersebut maka (6,079 > 2,160), hal ini berarti sumber daya tidak berwujud ($X_{1,2}$) berpengaruh terhadap keunggulan posisi (Y) atau dengan pengertian lain $X_{1,2}$ Ho ditolak dan menunjukkan sekitar 0,7396 atau 73,96% variabel akibat (keunggulan posisi sebuah prodi) dapat dijelaskan oleh variabel penyebab (sumber daya tidak berwujud) dengan koefisien jalur sebesar 0,860, sedangkan sisanya 100%-

73,96%=26,04% atau sebesar $\sqrt{0,2604}=0,5103$ dijelaskan oleh sebab-sebab yang lainnya.

4.3 Pengujian Hipotesis III

Berdasarkan hasil pengujian korelasi antara variabel kapabilitas sumber daya berwujud ($X_{2,1}$) dengan keunggulan posisi (Y) bernilai 0,766 dengan tingkat signifikan 0,00. Hal ini dapat menyatakan bahwa ketika prodi menambah kapabilitas sumber daya berwujud maka pada saat bersamaan keunggulan posisi prodi tersebut meningkat. Apabila sebuah prodi mampu mengelola sumber daya berwujud berupa sumber daya fisik dan teknologi tentunya akan meningkatkan keunggulan posisi prodi di mata mahasiswa. Hubungan korelasi antara kapabilitas sumber daya tidak berwujud ($X_{2,1}$) dengan keunggulan posisi (Y) bernilai korelasi 0,814 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai R Square adalah 0,699. Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 69,9% keunggulan posisi sebuah program studi dapat dijelaskan oleh sub variabel kapabilitas sumber daya berwujud dan tidak berwujud, sedangkan sisanya (100%-69,9%=31,1%) dijelaskan oleh penyebab lainnya atau variansi yang terjadi pada variabel akibat (Y) sebesar 69,9% dijelaskan secara bersama-sama oleh kedua variabel $X_{2,1}$ dan $X_{2,2}$.

Pengujian hipotesis juga dapat dilakukan dengan membandingkan harga t_{tabel} dengan harga t_{hitung} , untuk $\alpha = 0,05$ maka nilai t_{tabel} adalah 2,160. Sedangkan t_{hitung} menunjukkan kapabilitas sumber daya berwujud (1,203) dan kapabilitas sumber daya tidak berwujud (2,113). Berdasarkan hal tersebut maka (1,203 < 2,160) dan (2,113 < 2,160) hal ini berarti kapabilitas sumber daya berwujud (Y_1) dan kapabilitas sumber daya tidak berwujud ($X_{2,2}$) secara parsial tidak berpengaruh terhadap keunggulan posisi. Berdasarkan Tabel pengaruh total sub variabel kapabilitas sumber daya berwujud ($X_{2,1}$) terhadap keunggulan posisi melalui kapabilitas sumber daya tidak berwujud ($X_{2,2}$) terhadap keunggulan posisi sebagai berikut:

Pengaruh $X_{2,1}$ terhadap Y
= 0,318

Pengaruh $X_{2,1}$ terhadap Y secara langsung
= (0,318)² = 0,1011

Pengaruh $X_{2,1}$ terhadap Y melalui $X_{2,2}$
= 0,318 x 0,559 x 0,801 = 0,1423

Berdasarkan perhitungan tersebut diketahui bahwa pengaruh langsung kapabilitas sumber daya berwujud sebesar 0,1011 dengan pengaruh tidak langsung melalui kapabilitas sumber daya tidak berwujud sebesar 0,1423, dengan demikian total pengaruh kapabilitas sumber daya berwujud terhadap keunggulan posisi sebesar 4,12%. Perhitungan pengaruh kapabilitas sumber daya tidak berwujud ($X_{2,2}$) terhadap keunggulan posisi melalui kapabilitas sumber daya berwujud ($X_{2,1}$) terhadap keunggulan posisi.

Pengaruh $X_{2,2}$ terhadap Y
= 0,559

Pengaruh $X_{2,2}$ terhadap Y secara langsung
= (0,559)² = 0,3124

Pengaruh $X_{2,2}$ terhadap Y melalui $X_{2,1}$
= 0,559 x 0,318 x 0,801 = 0,1423

Berdasarkan perhitungan tersebut diketahui bahwa pengaruh langsung kapabilitas sumber daya tidak berwujud sebesar 0,3124 dengan pengaruh tidak langsung melalui kapabilitas sumber daya berwujud sebesar 0,1423, dengan demikian total pengaruh kapabilitas sumber daya tidak berwujud terhadap keunggulan posisi sebesar 0,1701. Dengan demikian nilai koefisien kapabilitas sumber daya berwujud ($X_{2,1}$) terhadap keunggulan posisi (Y) adalah 0,318 sedangkan kapabilitas sumber daya tidak berwujud ($X_{2,2}$) terhadap keunggulan posisi (Y) adalah 0,559 dan sub variabel Y melalui sub variabel Y lainnya sebesar 0,801 dan variabel lain yang mempengaruhi sebesar 0,559.

5. Pembahasan

5.1 Sumber Daya Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Bandung

Sumber daya adalah segala sesuatu yang dimiliki atau dikendalikan oleh perusahaan, yang akan menjadi kekuatan dan kelemahan (Anni Li & Sofie Winroth, 2010:6). Berdasarkan definisi tersebut bahwa sumber daya adalah aset yang dimiliki oleh perusahaan/organisasi, ketika suatu organisasi memiliki sumber daya yang lengkap/banyak/tinggi, hal ini dapat dijadikan sumber

kekuatan dalam proses operasi organisasi tetapi sebaliknya jika organisasi memiliki sumber daya/aset yang kurang atau sederhana sehingga mengakibatkan proses operasi organisasi tidak berjalan sesuai harapan organisasi maka hal ini menjadi sumber kelemahan, dengan demikian sebuah organisasi diharapkan memiliki sumber daya yang cukup tersedia sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

Berdasarkan perolehan skor tanggapan dari beberapa Ketua Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung adalah 1323 sedangkan skor optimum mencapai 1725 untuk 23 item pertanyaan yang sudah dianggap valid, hal ini menunjukkan bahwa nilai tanggapan responden sudah memiliki sumber daya yang tersedia dengan baik. Sumber daya ini adalah aset organisasi berupa sumber daya berwujud dan tidak berwujud sesuai dengan kebutuhan prodi dalam melaksanakan kegiatan akademik maupun non akademik baik dalam hal sarana fisik dan teknologi maupun pada kegiatan pengorganisasian, pengelolaan reputasi melalui prestasi serta pada sumber daya manusia seperti tenaga pengajar/dosen, pustakawan, laboran/teknisi.

Berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Tinggi Nomor : 108/DIKTI/Kep/2001 tentang pembukaan Program Studi/Jurusan Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 234/U/2000 bahwa sumber daya program studi di perguruan tinggi adalah gambaran mengenai kondisi sumber daya yang disediakan untuk melaksanakan program studi yang diusulkan, dengan demikian ketika sebuah program studi sudah memiliki sumber daya yang tersedia sesuai dengan kebutuhan maka program studi tersebut telah mampu melaksanakan kegiatan dalam bidang akademik non-akademik.

Kegiatan akademik yang terwujud dari tersedianya sumber daya seperti fasilitas gedung sebagai sarana pembelajaran akan mampu memberikan kenyamanan saat kegiatan belajar mengajar sehingga suasana belajar lebih kondusif, perpustakaan sebagai gudang buku/jurnal/ilmu dapat dimanfaatkan mahasiswa dalam menggali ilmu sendiri dengan membaca dari sumber bacaan, laboratorium yang tersediang dengan baik dapat mentransformasikan ilmu teori menjadi nyata berupa praktikum, hal ini lebih efektif dibanding dengan mahasiswa yang hanya mengandalkan ilmu secara teori saja.

Sumber daya teknologi yang sudah tersedia dengan baik akan memberikan manfaat baik bagi mahasiswa maupun bagi pengurus organisasi karena dengan teknologi yang canggih dapat menghasilkan sesuatu yang baru baik ilmu akademik maupun non akademik. Sumber daya ini dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa dalam mendapatkan wawasan yang lebih luas melalui fasilitas internet, karena dengan adanya fasilitas internet mahasiswa tidak hanya mengetahui ilmu/teori yang diterapkan di lokal saja tetapi mampu memberikan manfaat dengan mengetahui kegiatan ilmu manajemen secara internasional.

Sumber daya organisasi berupa pengorganisasian dalam akademik melalui kurikulum, ketika kurikulum dirancang sesuai kebutuhan masyarakat maka akan menghasilkan lulusan yang siap pakai sesuai pengguna seperti industri, lembaga atau dapat berwirausaha sesuai dengan kreatifitas mahasiswa sehingga dapat menghasilkan jenis usaha yang diterima oleh masyarakat luas, selain itu dengan sumber daya yang mampu meningkatkan minat dan bakat mahasiswanya akan menjadikan lulusan dapat mengaplikasikan cita-cita dan harapan pribadi.

Sumber daya dalam kegiatan non akademik, seperti kerjasama dengan instansi dalam dan luar negeri ini dilakukan oleh perguruan tinggi dalam hal memperkerjakan lulusan, semakin banyak sistem kerjasama yang terbentuk maka semakin cepat mahasiswa lulusan terserap bekerja, karena bekerja merupakan salah satu harapan orang tua siswa dalam menyekolahkan anaknya di perguruan tinggi, selain itu pemberian beasiswa akan mampu memberikan penyemangat mahasiswa dapat mencapai prestasi yang tinggi, karena mahasiswa berprestasi akan diberikan *reward* berupa pemberian beasiswa sehingga meringankan biaya kuliah yang lumayan mahal.

Sebuah program studi dalam suatu perguruan tinggi yang memiliki sumber daya manusia yang handal baik itu tenaga pengajar maupun pengelola prodi akan memberikan pelayanan yang maksimal untuk mahasiswa, dengan didukung ilmu pengetahuan yang handal melalui program pelatihan, penelitian dan pengabdian masyarakat sehingga dapat mentranfer ilmu sesuai dengan perkembangannya begitu pun dengan bagian administrasi dengan sumber daya yang dimiliki menjadikan pelayanan pada mahasiswa lebih optimum.

Sumber daya tersebut merupakan semua *input* yang digunakan dalam proses kegiatan perusahaan yang dilakukan dalam rangka pengelolaan program studi sehingga menghasilkan kekuatan organisasi. Sumber daya yang dimiliki dapat dijadikan kekuatan bagi prodi jika sumber daya tersebut berharga dalam artian memiliki nilai (*value*) sehingga semakin bernilai maka prodi manajemen tersebut memiliki tingkat keunggulan yang lebih tinggi dibanding dengan prodi lainnya, memiliki kelangkaan (*rare*) sehingga semakin langka maka semakin sedikit pesaingnya. Prodi manajemen memiliki tingkat kelangkaan yang tinggi karena output yang dirancang mampu memberikan manfaat dalam pengelolaan suatu organisasi. Sukar ditiru (*hard to imitate*), semakin prodi tersebut memiliki sumber daya yang sulit ditiru oleh program studi lainnya maka sumber daya tersebut memiliki kekuatan yang kokoh sehingga program studi lain sulit untuk menyainginya. Dengan demikian merujuk pada karakteristik tersebut membuat sumber daya menjadi berharga sehingga sumber daya tersebut dapat dijadikan sebagai superioritas kompetitif atau sumber keunggulan bersaing.

5.2 Kapabilitas Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung

Kapabilitas merupakan kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sehingga sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal. Hal ini sesuai pernyataan dari Anni Li & Sofie Winroth (2010:6) bahwa kapabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk menyebarkan sumberdayanya dan untuk mengkoordinasi *skill* yang berbeda dan menggabungkan dengan beberapa aliran teknologi. Dengan demikian semakin tinggi kapabilitas maka sumber daya yang dimiliki semakin dapat berguna secara optimal. Kapabilitas yang dimiliki oleh sebuah organisasi/program studi berbeda-beda. Pada dasarnya sebuah kapabilitas adalah sumber daya yang dapat dijadikan kekuatan dalam mengelola organisasi, dalam hal ini adalah program studi. Semakin tinggi kapabilitas yang dimiliki oleh program studi maka program studi tersebut semakin dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa nilai yang diperoleh mengenai kapabilitas yang dimiliki oleh Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung adalah 1384. Hal ini termasuk dalam kategori positif dalam artian bahwa nilai tersebut menggambarkan sebagian besar Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung sudah memiliki kapabilitas yang sudah optimum dalam mengelola organisasinya sesuai dengan kebutuhan program studi dalam memanfaatkan berbagai sumber daya baik berwujud maupun tidak berwujud dan pada dasarnya Program Studi Manajemen sudah memiliki kemampuan dalam memanfaatkan (*ability to exploit*) sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian sebuah kapabilitas adalah sesuatu yang sangat penting dalam mengelola sumber daya, apalagi ketika kapabilitas tersebut dikombinasikan dalam kombinasi yang unik sehingga menciptakan kompetensi yang memiliki nilai strategis dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

Menurut Mudrajat Kuncoro (2006:44) kapabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian program studi manajemen di perguruan tinggi Kota/kabupaten Bandung sudah dapat memanfaatkan aset yang dimiliki oleh program studi seperti fasilitas fisik, teknologi, pengorganisasian termasuk kurikulum, layanan dan kerja sama dan mampu memanfaatkan sumber daya manusia termasuk pengelolaan dosen baik dalam pemberian materi pembelajaran maupun dalam kegiatan mengembangkan program studi dan mengembangkan ilmu pengetahuan.

5.3 Keunggulan Posisi Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Bandung

Berdasarkan hasil penelitian bahwa nilai yang diperoleh dari 8 pertanyaan yang tersebar di 15 program studi manajemen di perguruan tinggi adalah 469, nilai tersebut sesuai dalam kategori superior. Nilai tersebut menggambarkan sebagian besar keunggulan posisi Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung sudah memiliki keunggulan yang superior artinya secara keseluruhan prodi manajemen telah memiliki keunggulan posisi yang baik dibanding dengan program studi lainnya di perguruan tinggi Kota/kabupaten

Bandung dilihat dari kualitas kegiatan program studi, kualitas dosen, mahasiswa dan lulusan, serta keunikan dan tingkat inovasi, citra dan biaya.

Hooley (2009:207) mengemukakan pada prinsipnya *competitive positioning* adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan sehingga lebih berarti dan perbedaan posisi bersaing dalam target fikiran konsumen. Pada dasarnya prinsip dasar dari posisi bersaing adalah berkaitan dengan bagaimana pelanggan mempersepsikan persaingan perusahaan, produk/jasa atau merek.

Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung telah memiliki posisi bersaing yang superior dibanding dengan program studi lainnya, hal ini dapat dilihat dalam beberapa hal sebagai hasil dari usaha program studi dalam menciptakan diferensiasi bersaing untuk kegiatan prodi. Kotler dalam Hooley (2009:15) menyarankan bahwa tidak semua perbedaan bersaing (*competitive differens*) akan menciptakan posisi persaingan yang kuat, upaya untuk menciptakan diferensiasi harus dapat menciptakan nilai manfaat yang tinggi untuk sejumlah pelanggan, dengan demikian Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung harus dapat menghasilkan berbagai kegiatan yang bermanfaat baik dalam hal akademik maupun non akademik baik untuk lulusan sebagai output maupun bagi masyarakat sehingga Prodi manajemen memiliki posisi yang unggul di masyarakat. program studi manajemen juga harus memiliki keistimewaan/ciri khas sebagai wujud perbedaan kegiatan yang tidak dapat ditiru atau dilakukan lebih baik oleh program studi lainnya sehingga dapat terbentuk keunggulan posisi yang superior. Selain itu harus mampu berkomunikasi dengan masyarakat sehingga kegiatan program studi manajemen dan dimengerti dan dipahami oleh masyarakat luas.

Keunggulan posisi sebuah program studi juga dapat dinilai dengan biaya rendah sehingga terjangkau oleh masyarakat. Semakin program studi mampu mengambil hati masyarakat maka semakin unggul posisi prodi tersebut di masyarakat selain itu juga kegiatan yang dilaksanakan prodi manajemen harus memberikan keuntungan masyarakat sehingga akan terbentuk keunggulan posisi program studi dibanding dengan prodi lainnya. Sebetulnya hal ini bukanlah hal yang mudah dan

sebenarnya juga tidak terlalu sulit, namun masing-masing program studi harus mampu mengidentifikasi keunggulan-keunggulan apa saja yang dimiliki dan akan terus dikembangkan oleh program studi.

5.4 Pengaruh Sumber Daya dan Kapabilitas terhadap Keunggulan Posisi

Berdasarkan hasil pengujian korelasi antara variabel sumber daya dengan keunggulan posisi bernilai 0,867 dan antara kapabilitas dengan keunggulan posisi bernilai korelasi 0,834. Hal ini menunjukkan hubungan yang sangat erat antara variabel tersebut dengan kata lain ketika program studi manajemen menambah sumber daya dan kapabilitasnya maka pada saat bersamaan keunggulan posisi prodi tersebut meningkat. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Hill dan Jones dalam *strategic management* (2003) bahwa sumber daya dan kapabilitas bersama-sama membentuk keunggulan posisi. Dengan demikian ketika sebuah Prodi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung ini meningkatkan sumber daya dan kapabilitas secara bersama-sama maka secara otomatis akan meningkatkan keunggulan posisi prodi tersebut, namun ada variabel lain yang membentuk keunggulan posisi sebuah program studi manajemen selain sumber daya dan kapabilitas yaitu sebesar 24,5%, mungkin variabel lainnya ini terdapat pada promosi sesuai dengan bauran pemasaran dalam membentuk produk yang unggul, karena pada penelitian promosi tidak diikutsertakan dalam penelitian.

Berdasarkan uji hipotesis diperoleh nilai regresi sebesar 18,521 hal ini menunjukkan bahwa variabel sumber daya dan kapabilitas secara bersama-sama berpengaruh terhadap keunggulan posisi namun pada hasil pengujian menunjukkan sumber daya dan kapabilitas secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan posisi, sehingga jika langkah program studi dalam meningkatkan keunggulan posisi maka harus dilakukan secara bersama-sama antara sumber daya dan kapabilitas. Hal ini sesuai dengan pendapat Muniarti dan Nasir Usman (2009:147) bahwa sumber daya merupakan sumber kapabilitas perusahaan dan kapabilitas merupakan sumber kompetensi inti, yang menjadi dasar keunggulan kompetitif dan sumber daya tidak berwujud lebih superior dan lebih berpotensi sebagai sumber kompetensi inti dibandingkan sumber daya berwujud, dengan demikian

dalam menciptakan sebuah keunggulan bersaing dalam hal ini adalah keunggulan posisi maka akan terbentuk jika sumber daya dan kapabilitas dilakukan secara simultan. Jika suatu program studi memiliki sumber daya yang sangat lengkap tetapi tidak memiliki kapabilitas atau dengan kata lain sumber daya tersebut tidak berfungsi dengan baik maka hal tersebut tidak dapat membentuk keunggulan posisi.

Beberapa elemen keunggulan bersaing terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan (Cravens,2009:31). Dengan demikian dalam membentuk keunggulan posisi bersumber dari sumber daya (*resource*) yang superior dan *skill* yang superior, sehingga secara bersama-sama membentuk keunggulan posisi. Hills dan Jones, *Strategic Management 2003* bahwa *resource* dan *capability* bersama-sama membentuk *distinctive* dan menghasilkan *superior efficiency* dalam hal *quality*, *innovation* dan *customer* sehingga membentuk keunggulan posisi. Hal ini sangat jelas sekali antara sumber daya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dengan kapabilitas perusahaan akan membentuk keunggulan posisi.

Kapabilitas merupakan apa yang dikerjakan perusahaan sesuai dengan sumber daya yang dimiliki, sehingga ketika sebuah program studi tersebut tidak memiliki sumber daya maka kapabilitas program studi tersebut tidak akan terwujud atau dapat terwujud dengan kapasitas kurang optimal dalam mencapai keunggulan posisi program studi, seperti yang disampaikan oleh Mudrajat Kuncoro (2006:39) mengenai kapabilitas (*capability*) merupakan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dengan demikian kapabilitas akan terintegrasi secara optimal jika perusahaan memiliki sumber daya yang superior dalam arti sumber daya yang unik, sulit ditiru dan berbeda dengan kompetitornya. Strategi sumber daya yang mendasarkan pada diferensiasi ini akan berhasil menjadi unik dalam pandangan atau menurut nilai atau value yang ditetapkan pelanggan sehingga mencapai keunggulan posisi dibenak pelanggan.

Jika sebuah program studi di perguruan tinggi mendasarkan pada keunggulan biaya dalam berbagai aspek kegiatan sehingga biaya yang dibebankan pada

konsumen lebih rendah dari kompetitornya, ini merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, karena menurut Crown (2007:110) bahwa pada keunggulan biaya perusahaan menjadi produsen dengan biaya rendah dalam industrinya. Hanya saja dalam mencapai keunggulan perusaah strategi biaya ini sangat mudah ditiru akibatnya adalah keunggulan yang dicapai hanya akan bertahan dalam waktu yang tidak cukup lama, karena begitu pesaing mulai meniru, maka keuntungan yang diperoleh juga akan diambil pesaing sehingga akhirnya strategi tersebut pada suatu saat akan menempatkan perusahaan pada posisi tidak memiliki keunggulan. Namun jika dilihat dari nilai koefisien sumber daya terhadap keunggulan posisi adalah 0,715 sedangkan kapabilitas terhadap keunggulan posisi adalah 0,162, hal ini menunjukkan pengaruh sumber daya lebih besar dibanding dengan kapabilitas dalam meningkatkan keunggulan posisi. Hal ini sesuai dengan Muniarti dan Nasir Usman (2009:147) bahwa sumber daya yang dimiliki menjadi modal dasar yang kuat bagi setiap sekolah dalam menetapkan perumusan strategiknya sehingga memungkinkannya untuk dapat memberdayakan diri. Dengan demikian ketika sebuah program studi memiliki sumber keunggulan bersaing maka pemberdayaan sumber daya tersebut akan menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam mencapai keunggulan. Jika diskemakan faktor keunggulan bersaing, kemampuan organisasi dan sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya berwujud dan tidak berwujud.

5.5 Pengaruh Sumber Daya terhadap Keunggulan Posisi

Daya tarik pasar akan bergantung sebagian pada sumber daya yang tersedia untuk membangun posisi kompetitif yang kuat. *Outcome* dari sumber daya adalah positioning, dengan demikian sumber daya akan membentuk keunggulan posisi.

Berdasarkan hasil pengujian korelasi antara variabel sumber daya yang terdiri dari sumber daya berwujud yang terdiri dari fisik dan teknologi serta sumber daya tidak berwujud yang terdiri dari sistem pengorganisasian akademik berupa kurikulum, pelayanan, dan kerja sama, serta sumber daya manusia dan prestasi terhadap keunggulan posisi menunjukkan berkorelasi sangat erat antara variabel tersebut. Hal ini dapat menyatakan bahwa ketika prodi menambah sumber daya berwujud dan tidak

berwujud, maka pada saat bersamaan keunggulan posisi prodi tersebut meningkat. Namun ada beberapa variabel lain yang membentuk keunggulan posisi selain sumber daya berwujud dan tidak berwujud yaitu sebesar 24,8%, sedangkan hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan variabel pengaruh sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud terhadap keunggulan posisi adalah 18,219, hal ini berarti sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud secara bersama-sama/simultan berpengaruh terhadap keunggulan posisi, namun ketika dilakukan pengujian secara parsial maka sumber daya berwujud yang terdiri dari sarana fisik dan teknologi tidak dapat membentuk keunggulan posisi sebuah program studi. Hal ini sesuai dengan pendapat Pearce & Robinson (2010:215) bahwa dibandingkan dengan sumber daya berwujud, sumber daya tidak berwujud lebih superior dan lebih berpotensi sebagai sumber kompetensi inti. Semakin sebuah sumber daya tidak dapat diamati, yaitu tidak berwujud, semakin keunggulan kompetitif yang didasari oleh sumber daya tersebut memiliki daya tahan. (Mudrajat Kuncoro, 2006:39).

Kumpulan sumber daya tersebut memungkinkan prodi manajemen untuk menunjukkan aktivitas yang utama dalam bidang akademik dan aktifitas sekunder dalam bidang non akademik seperti sistem mengelola kurikulum, layanan mahasiswa, pelaksanaan pembelajaran, dan sistem kerja sama dalam mengelola organisasi. Hal ini menyusun diferensiasi prodi manajemen yang berbeda dengan pesaingnya. Sumber daya lain yang dimiliki prodi perguruan tinggi adalah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya manusia seperti sumber daya pengajar (dosen) sebagai SDM yang berinteraksi langsung dengan konsumen, harus memiliki kompetensi keilmuan dan penguasaan metoda ajar (Buchari Alma, 2003:106). Hasil perhitungan tersebut sesuai dengan pernyataan Fraddy Rangkuti (2006:14) bahwa setiap perusahaan memiliki potensi sumber daya yang berbeda dengan perusahaan lain. Potensi sumber daya ini meliputi keahlian yang dimiliki oleh para manajer, karyawan, kemampuan pengelolaan perusahaan, fasilitas yang dimiliki, dan sebagainya. Semakin tinggi kualitas potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, semakin mudah perusahaan itu memilih dan mengimplementasikan rencana-rencana strategisnya. Hal ini berarti dengan memiliki keunggulan pada sumber daya tidak berwujud tentunya perusahaan tersebut memiliki

keunggulan posisi (*positioning advantage*), karena pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia menjadi sangat dominan dalam pengelolaan perusahaan dalam mencapai keunggulan.

5.6 Pengaruh Kapabilitas terhadap Keunggulan Posisi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh kapabilitas yang terdiri dari kapabilitas sumber daya berwujud dan kapabilitas sumber daya tidak berwujud terhadap keunggulan posisi menunjukkan bernilai 0,766 hal ini menunjukkan bahwa sebuah prodi mampu mengelola sumber daya berwujud berupa sumber daya fisik dan teknologi tentunya akan meningkatkan keunggulan posisi prodi di mata konsumen (mahasiswa) dan ketika kapabilitas sumber daya tidak berwujud program studi bertambah maka dapat meningkatkan keunggulan posisi program studi dengan kata lain ketika kapabilitas sumber daya tidak berwujud program studi yang terdiri dari organisasi, SDM dan reputasi bertambah maka keunggulan posisi program studi akan meningkatkan pula namun ada 31,1% variabel kapabilitas lainnya sebagai penyebab dalam meningkatkan keunggulan posisi, kemungkinan hal lain adalah faktor kepemimpinan, karena pemimpin yang handal yang memiliki kemampuan untuk mengelola organisasi dapat menciptakan organisasi tersebut mampu mencapai keunggulan bersaing sedangkan jika dilihat dari uji hipotesis diperoleh nilai 13,955 dalam arti bahwa kapabilitas sumber daya berwujud dan kapabilitas sumber daya tidak berwujud secara bersama-sama (secara simultan) berpengaruh terhadap keunggulan posisi namun pengujian tidak dapat dilakukan secara parsial. Hal ini sesuai dengan pendapat Muniarti dan Nasir Usman (2009:147) bahwa sebuah kapabilitas merupakan sumber kompetensi inti, yang menjadi dasar keunggulan kompetitif. Kapabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, kapabilitas dapat dikombinasikan untuk menciptakan kompetensi inti. Kompetensi inti (*core competence*): apa yang dilakukan perusahaan, yang bernilai secara strategik. Mudrajat Kuncoro (2006:44). Dengan demikian jika perusahaan memiliki kapabilitas yang superior maka akan menciptakan kompetensi inti pada perusahaan sehingga perusahaan tersebut mampu mengintegrasikan sumber daya yang

dimilikinya sehingga dapat mencapai keunggulan. Dengan demikian kapabilitas terhadap sumber daya yang dimiliki harus dilakukan secara simultan tidak dapat sendiri-sendiri.

Kapabilitas merupakan kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan. Kapabilitas sebuah program studi dapat menciptakan dan mengeksplorasi sumber daya yang dimiliki dengan mengembangkan keunggulan.

Menurut Muniarti dan Nasir Usman (2009:147) bahwa kapabilitas seringkali didasarkan pada pengembangan, penyimpanan, dan pertukaran informasi dan pengetahuan melalui sumber daya manusia perusahaan. Dasar dari kapabilitas biasanya berdasarkan pada keahlian dan pengetahuan para pegawai perusahaan dan pada keahlian fungsional mereka. Dengan memperhatikan tersebut SDM yang terdapat di program studi adalah seorang dosen, dengan kemampuan keilmuan yang tinggi dapat memberikan hasil yang optimal bagi mahasiswa sehingga menjadikan output yang kompeten sesuai harapan pengguna. Tenaga kependidikan juga sebagai sumber daya manusia lainnya dalam pengembangan prodi seperti administrator, pustakawan dan laboran/teknisi. Tenaga kependidikan berhubungan dengan layanan non akademik karena dapat membantu memudahkan pengelolaan sumber daya.

6. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap sumber daya, menyatakan bahwa sumber daya berwujud dalam bentuk fisik yang terdiri dari sarana dan prasarana kegiatan akademik termasuk perpustakaan sebagai sarana pelaksanaan kegiatan akademik, gedung sebagai prasarana utama, dan ruang himpunan berupa *student center* yang dimiliki prodi manajemen di perguruan tinggi Kota/Kabupaten Bandung sudah tersedia dengan baik sesuai dengan kebutuhan masing-masing prodi di perguruan tinggi. Gambaran teknologi sebagai sumber daya berwujud juga rata-rata sudah tersedia dengan baik. Selanjutnya untuk sumber daya tidak berwujud berupa pengelolaan organisasi ke akademikan seperti kurikulum, pelaksanaan proses pembelajaran, dan layanan mahasiswa sudah sangat tersedia artinya sumber daya ini sudah mencukupi sesuai dengan kebutuhannya,

untuk sistem kerjasama dengan instansi dalam negeri sudah sangat tersedia dengan baik hanya saja kerja sama dengan instansi luar negeri masih kurang tersedia. Sumber daya manusia sebagai sumber daya tidak berwujud di prodi manajemen Kota/Kabupaten Bandung ini hanya beberapa prodi saja yang memiliki guru besar, sedangkan untuk berpendidikan S3 cukup tersedia hanya saja tidak sebanyak lulusan S2 dan reputasi sebagai wujud prestasi mahasiswa pada dasarnya sumber daya sudah cukup tersedia.

2. Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap kapabilitas, menyatakan bahwa kapabilitas/pengelolaan dan memungsi sumber daya berwujud dalam bentuk fisik sarana dan prasarana kegiatan akademik termasuk perpustakaan dan laboratorium sebagai sarana pelaksanaan kegiatan akademik, gedung sebagai prasarana utama, dan ruang himpunan yang dimiliki prodi manajemen di perguruan tinggi Kota/Kabupaten Bandung sudah sangat berfungsi dengan baik. Hal ini berarti dengan sumber daya yang dimiliki tentunya sudah dikelola seoptimal mungkin. Gambaran mengenai kapabilitas teknologi sebagai pengelolaan sumber daya berwujud juga rata-rata sudah berfungsi dengan baik. Selanjutnya untuk kapabilitas sumber daya tidak berwujud berupa pengelolaan organisasi ke akademikan seperti kurikulum, pelaksanaan proses pembelajaran, dan layanan mahasiswa sudah berfungsi sebagaimana mestinya artinya sumber daya yang dimiliki ini sudah dikelola secara optimal dan untuk kapabilitas sistem kerjasama dengan instansi dalam negeri sudah berfungsi dengan baik hanya saja kerja sama dengan instansi luar negeri masih kurang. Kapabilitas sumber daya manusia sebagai sumber daya tidak berwujud di prodi manajemen Kota/Kabupaten Bandung ini prodi saja yang sudah memiliki guru besar mereka sudah bermanfaat secara optimal bagi peningkatan dan perkembangan prodi, hanya saja prodi yang masih belum memiliki sumber daya guru besar mereka tidak dapat memanfaatkan sumber daya yang ada dikarenakan memang sumber dayanya tidak tersedia. sedangkan untuk berpendidikan S3 dan S2 sudah bermanfaat sesuai dengan fungsinya, seperti menjunjung tinggi tridarma perguruan tinggi. reputasi sebagai wujud prestasi mahasiswa pada dasarnya

sudah berfungsi dengan baik sesuai dengan sumber daya yang dimiliki.

3. Gambaran mengenai keunggulan posisi prodi manajemen pada suatu perguruan tinggi rata-rata memiliki kualitas akademik dan non akademik prodi yang superior, bagitupun juga pada kualitas dosen, mahasiswa, dan lulusan. Hanya saja ada beberapa prodi yang masih dalam kondisi sedang, artinya tidak superior ataupun tidak inferior.
4. Tingkat pengaruh sumber daya terhadap keunggulan posisi program studi manajemen di perguruan tinggi Kota/Kabupaten Bandung. Dalam hal ini sumber daya yang dimiliki terdiri sumber daya berwujud dan tidak berwujud terhadap dengan hasil pengelolaan data bahwa kedua sumber daya tersebut sangat berpengaruh pada pembentukan keunggulan posisi prodi manajemen dengan tingkat signifikan yang sangat kuat.
5. Tingkat pengaruh kapabilitas terhadap keunggulan posisi program studi manajemen di perguruan tinggi Kota/Kabupaten Bandung. Dalam hal ini kapabilitas disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki sehingga kapabilitas dari sumber daya berwujud dan tidak berwujud sangat berpengaruh pada pembentukan keunggulan posisi prodi manajemen dengan tingkat signifikan yang sangat kuat.
6. Tingkat pengaruh sumber daya dan kapabilitas terhadap keunggulan posisi program studi manajemen di perguruan tinggi Kota/Kabupaten Bandung menunjukkan bahwa sumber daya dan kapabilitas mempengaruhi secara simultan terhadap keunggulan posisi, dengan tingkat signifikan sangat kuat.

7. Daftar Pustaka

- Annie Li & Sofie Winroth. 2010. *A Story of Why Some Companies Can Create Competitive Advantage from Using Technology-Based Self-Service*, Stockholm School of Economics, Bachelor Thesis in Management.
- Buchari Alma, 2008. *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Crown Dirgantoro, 2007. *Manajemen Strategik*, Konsep Kasus & Implementasi, Jakarta: PT. Grasindo.

David W Cravens, 2009. *Pemasaran Strategis*, Alih Bahasa oleh Lina Salim, Jakarta: Erlangga.

Fraddy Rangkuti, 2006. *Measuring Customer Satisfaction*, Jakarta: PT. Sun.

Graham Hooley & Negel F. Piercy, 2009. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, edition 4th, Pearson.

Mudrajat Kuncoro, 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: Erlangga.

Muniarti AR & Nasir Usman, 2009. *Implementasi Manajemen Stratejik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis.

Pearce & Robinson, 2010. *Manajemen Strategis*, Edisi 10, Jakarta: Salemba Empat.