

## STRATEGI DAN HASIL KOMPETISI PERGURUAN TINGGI

Drs. H. Aceng Muhtaram M, M.Pd

Dr. Cicih Sutarsih, M.Pd

Elin Rosalin, M.Pd

Jurusan Administrasi Pendidikan, FIP UPI

Jl. Dr. Setiabudhi No. 229 Bandung 40154 Jawa Barat - Indonesia

Telp: 08122375670

Email: am\_mirfani@upi.edu

---

### Abstrak

Pendidikan tinggi memiliki fungsi untuk membantu masyarakat agar memiliki kemampuan yang sangat tinggi sehingga mereka dapat memahami tantangan bersamaan dengan globalisasi dan ekonomi global, yang dapat digunakan untuk mensejahterakan bangsa dan negara yang sedang berkembang. Kondisi objektif bangsa, tantangan global dan tantangan teknologi informasi, membuat pendidikan tinggi di Indonesia berada dalam depresi yang sangat tinggi, mengembangkan pendidikan tinggi, terutama di era globalisasi saat ini, berharap untuk lingkungan eksternal yang dinamis di pendidikan tinggi, itu sangat dipengaruhi ekonomi pasar. Sebaliknya, peran dan posisi pendidikan tinggi juga dapat mempengaruhi pasar yang dinamis terutama dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia dan pengetahuan dan teknologi. Lingkungan eksternal pendidikan tinggi adalah lingkungan strategis di mana kompetensi terus terjadi dan tak terbendung atau terhenti.

Karena kebutuhan pendidikan tinggi akan konsep baru yang dapat mencapai keunggulan pelayanan agar mampu mempertahankan mahasiswa memperoleh nilai bersamaan dengan partisipasi mereka dalam pendidikan di pendidikan tinggi. Dengan demikian, sebagaimana mestinya pendidikan tinggi yang hadir seimbang dengan kualitas, dengan demikian pendidikan tinggi memiliki keunggulan kompetitif. Keterbukaan untuk berinteraksi dengan berbagai dukungan strategis adalah karakter dasar yang sangat penting dan sebagai sarana untuk memindahkan cepatnya dan juga sebagai sarana untuk mengembangkan keunggulan kompetitif.

*Keywords: competitiveness, strategy, result competitiveness*

---

### Abstract

Higher education has functions to help society to have very high abilities thus they can understand the obstacles along with the globalization and global economy, which can be used to welfare nation and developing country. Objective nation condition, global challenge and challenge of technology information, makes higher education in Indonesia is in very high depression, developing higher education, particularly in this globalization era nowadays, hope to the dynamic external environment of higher education that is very influence by market economy. The opposite, role and position of higher education can also influence market dynamic especially in relation with the development of Human Resources and knowledge and technology. External environment of this higher education is strategic environment where competency continuously occurs and unstoppable or stopped.

Therefore higher education needs new concept that can reached service excellence in order able to maintain college students to gain value along with their participation in education of higher education. Thus as it should be higher education present balance with good quality thus has competitive advantage. Openness to interact with various strategic support is a basic character that is very important and as the means to move fastly and also as means to develop competitive advantage.

*Keywords: competitiveness, strategy, result competitiveness*

## PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi merupakan salah satu pilar penting yang diharapkan dapat membawa perubahan suatu bangsa. Dunia pendidikan tinggi tidak hanya dapat menjadi sarana bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia, tetapi proses pembelajaran di kampus juga diharapkan menjadi wahana yang sangat penting untuk merubah pola pikir masyarakat dalam menuju terwujudnya masyarakat sipil (*civil society*) yang demokratis.

Fenomena di tingkat lokal, nasional, regional, dan internasional dalam beberapa dasawarsa terakhir adalah meningkatnya perkembangan pendidikan tinggi (*higher* atau *tertiary education*). Pada tahun-tahun awal milenium ketiga jumlah mahasiswa mencapai 90 juta orang (Azra, *Republika Online* 7 September 2006). Di Indonesia menjelang 1990 terdapat sekitar 900 lembaga pendidikan tinggi (akademi, politeknik, sekolah tinggi, institute dan universitas) dengan mahasiswa hampir 1.486.000 orang. Pada 2004 terdapat 81 lembaga pendidikan tinggi di bawah Depdiknas dan 59 di bawah Depag dengan jumlah mahasiswa lebih dari 880 ribu orang; sementara itu, terdapat sekitar 2.236 lembaga pendidikan swasta dengan jumlah mahasiswa sekitar 1,7 juta orang (Azra, *Republika Online*, 7 September 2006). Hal tersebut mengindikasikan tingkat apresiasi terhadap perguruan akan semakin tinggi sehingga perguruan tinggi baik negeri maupun swasta perlu mencapai *service excellence* agar dapat mempertahankan reputasi dan mahasiswa memperoleh *value* yang dari keikutsertaan mereka dalam pendidikan di perguruan tinggi.

Namun demikian kemajuan yang sangat pesat dari segi kuantitas terutama pendidikan tinggi swasta ini tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas sehingga kondisi PTS menjadi tidak sehat. Dalam surat kabar harian seringkali diberitakan PTS terancam bangkrut atau di tutup. Selain akibat pertumbuhan jumlah PTS tidak terkendali, penyebab lain karena PTN kini cenderung membuka jalur penerimaan mahasiswa secara khusus dan melebihi kuota.

Masih rendahnya kemampuan perguruan tinggi Indonesia dalam menghasilkan keluaran sumber daya manusia berkualitas berawal pada kondisi PT yang tidak memiliki kemampuan dalam memformulasi kurikulum pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Selain itu, peran pemerintah dalam mengeluarkan kebijakan yang terintegrasi untuk terciptanya *link and match* antara perguruan tinggi dengan dunia usaha belum sepenuhnya dijalankan. Pengangguran jumlah sarjana dari tahun ke tahun jumlahnya senantiasa melonjak drastic, hal ini menunjukkan ketidaksesuaian antara lulusan perguruan tinggi dan kualifikasi yang dibutuhkan sector industry dan jasa di masyarakat, akibatnya timbul masalah ketika lulusan perguruan tinggi tersebut ingin mencari pekerjaan. Di samping itu, menurut data dari THES-World University Rankings 2006 tidak ada satupun

perguruan tinggi Indonesia yang masuk dalam 10 besar terbaik Asia dan hanya dua perguruan tinggi Indonesia (Universitas Indonesia dan Institut Teknologi Bandung) yang masuk ke dalam 10 besar terbaik Asia Tenggara (peringkat 6 dan 7), data lengkap dapat dilihat pada table 1. Bahkan, pada tahun 2007 Universitas Indonesia dan Institut Teknologi Bandung merosot ke peringkat 395 dan 369. Hal ini menunjukkan bahwa masih lemahnya daya saing perguruan tinggi di Indonesia dibandingkan dengan perguruan tinggi di luar negeri.

Kondisi objektif bangsa, tantangan global dan tantangan informasi teknologi, menjadikan perguruan tinggi di Indonesia dalam kondisi tertekan amat berat. Membangun perguruan tinggi, terutama pada era globalisasi saat ini, dihadapkan kepada dinamika lingkungan eksternal perguruan tinggi yang sangat dipengaruhi ekonomi pasar. Sebaliknya, peran dan posisi perguruan tinggi juga mempengaruhi dinamika pasar terutama dalam kaitannya dengan pengembangan SDM dan ilmu pengetahuan dan teknologi. Lingkungan eksternal perguruan tinggi ini adalah lingkungan strategik dimana kompetensi terus menerus terjadi dan tidak dapat berhenti atau dihentikan.

Tantangan yang dihadapi pendidikan tinggi pada masa revolusi global dewasa ini antara lain) antara lain adalah: (a) *High quality of human resources* yang diperlukan untuk mendorong pendidikan menjawab berbagai tantangan baru yang muncul akibat globalisasi, (b) *High capacity of management* yang intinya profesionalisme yang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas manajemen untuk bersaing di pasar global, (c) Internasionalisasi sebagai akibat terbukanya perguruan tinggi dan sebagai akibat *networking* yang dibangun oleh perguruan tinggi dan (d) Daya saing global yang masuk ke dunia pendidikan tinggi, maka untuk dapat memposisikan lembaga pendidikan tinggi sejajar dengan perguruan tinggi dunia, maka diperlukan berbagai perubahan dan strategi dan dalam meningkatkan profesionalisme dalam manajemen (Fakry Gaffar, 2004).

Merujuk pada kondisii tersebut maka membangun strategi kompetisi global perguruan tinggi guna meningkatkan daya saing sumber daya manusia perlu dikerjakan oleh semua pihak. Pemerintah, perguruan tinggi dan dunia usaha serta masyarakat perlu membagi peran masing-masing dalam memformulasikan kerangka *global strategic competitiveness* perguruan tinggi dalam periode jangka panjang. Dengan demikian untuk memberikan peluang terhadap pertumbuhan dan perkembangan perguruan tinggi maka sudah seharusnya perguruan tinggi yang hadir diimbangi dengan kualitas yang baik sehingga memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) khususnya menghadapi persaingan global. Keterbukaan untuk berinteraksi dengan berbagai dukungan strategik merupakan sifat dasar yang amat penting dan merupakan alat untuk bergerak lebih

cepat, dan juga merupakan alat untuk mengembangkan *competitive advantage*.

Berdasarkan pemikiran dan kondisi objektif di atas, maka penelitian ini dinilai penting untuk mengkaji strateg-strategi dilakukan perguruan tinggi khususnya Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK di Kota Bandung) tuntut mencapai daya saing (*competitiveness*) dan implikasinya terhadap hasil kompetisi

### Rumusan Masalah

Penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan *competitiveness* (strategi kompetisi) yang dilakukan oleh perguruan tinggi dan dampaknya terhadap *result competitiveness* (hasil kompetisi) yang diraih oleh perguruan tinggi. Sejalan dengan latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Bagaimana *Core competence/ Sumber Keunggulan* LPTK di Kota Bandung?
- Bagaimana *Keunggulan Posisional* LPTK di Kota Bandung?
- Bagaimana hasil kompetisi/*result competition* LPTK di Kota Bandung ?
- Bagaimana pengaruh *Core competence (X1)* terhadap *result competition (Y)* LPTK di Kota Bandung?

- Bagaimana pengaruh *Keunggulan Posisional (X2)* terhadap *result competition (Y)* LPTK di Kota Bandung?
- Bagaimana pengaruh *Core competence (X1)* dan *Keunggulan Posisional (X2)* terhadap *result competition (Y)* LPTK di Kota Bandung?

### Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi kompetisi yang dilakukan oleh LPTK dan dampaknya terhadap hasil kompetisi. Sedangkan secara khusus, penelitian ini bertujuan ini untuk menganalisis hal-hal sebagai berikut:

- Pengaruh *Core competence/ Sumber Keunggulan* terhadap *result competition/ hasil kompetisi* LPTK di Kota Bandung?
- Pengaruh *Keunggulan Posisional Keunggulan* terhadap *result competition/ hasil kompetisi* LPTK di Kota Bandung?
- Pengaruh *Core competence (X1)* dan *Keunggulan Posisional (X2)* terhadap *result competition (Y)* LPTK di Kota Bandung?

## METODE PENELITIAN

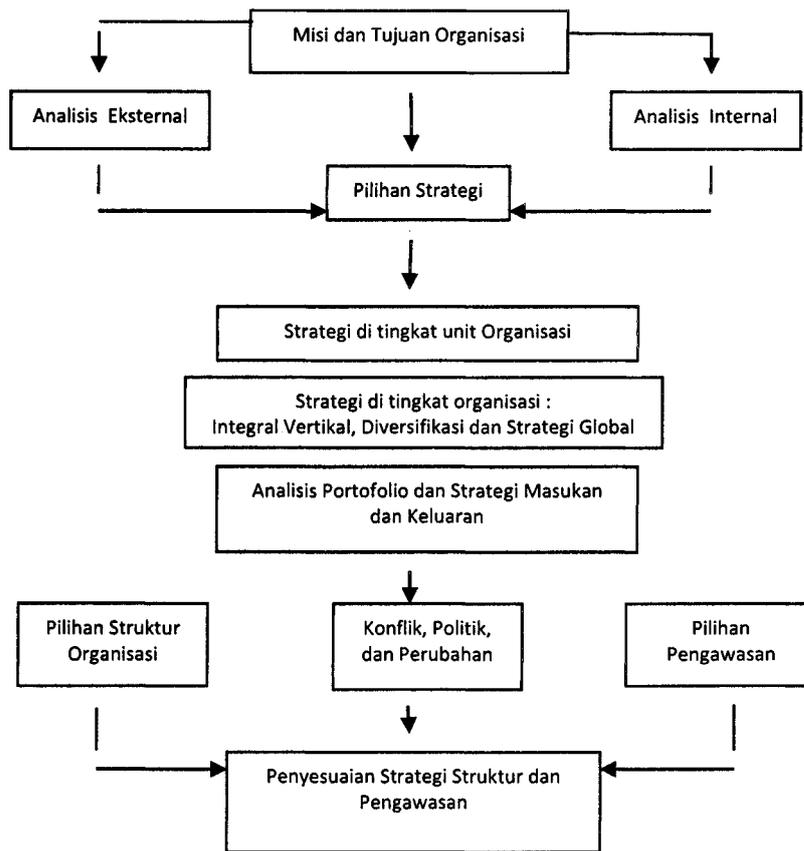
Penelitian ini dilakukan melalui studi deskriptis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Karena kepentingan utama dari penelitian ini adalah dalam layanan pendidikan di program studi pada LPTK di Kota Bandung. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner survei dan analisis data dan pengujian hipotesis adalah dijalankan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS Versi 16,0.

### Kompetisi Dan Strategi Dalam Membangun *Competitive Advantage* Perguruan Tinggi

- ***Manajemen Strategik: Kunci Membangun Strategi Untuk Memenangkan Kompetisi***

Kata kunci yang relevan untuk mengantisipasi kondisi saat ini adalah reorientasi konsep perencanaan strategis yang diwujudkan melalui aplikasi manajemen strategis di perguruan tinggi. Hitt dan Ireland (1997) mengemukakan bahwa proses manajemen strategies membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai.

Proses manajemen strategik dapat ditinjau dari beberapa komponen. Hill dan Jones (1992) menguraikan komponen manajemen strategik dalam gambar berikut:



Gambar 1 : Komponen Manajemen Strategis

Peranan manajemen strategis semakin nyata dan dirasakan kepentingannya, terutama dalam mencapai posisi daya saing yang optimal. Dewasa ini sektor pendidikan beserta praktik-praktik di dalamnya harus mampu menunjukkan daya saing, yaitu dinamis dalam mengantisipasi perubahan di sekitarnya. Untuk itu diperlukan upaya untuk melakukan analisis situasi yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan, serta bagaimana antisipasi atau tindakan yang harus dilakukan untuk menghadapi situasi tersebut. Pentingnya strategi ini memunculkan teknik-teknik yang bermuara pada perumusan strategi.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Analisis SWOT dapat digambarkan sebagai berikut :

INTERNAL	STRENGHT	WEAKNESSES
EKSTERNAL	OPPORTUNITIES	THREATS

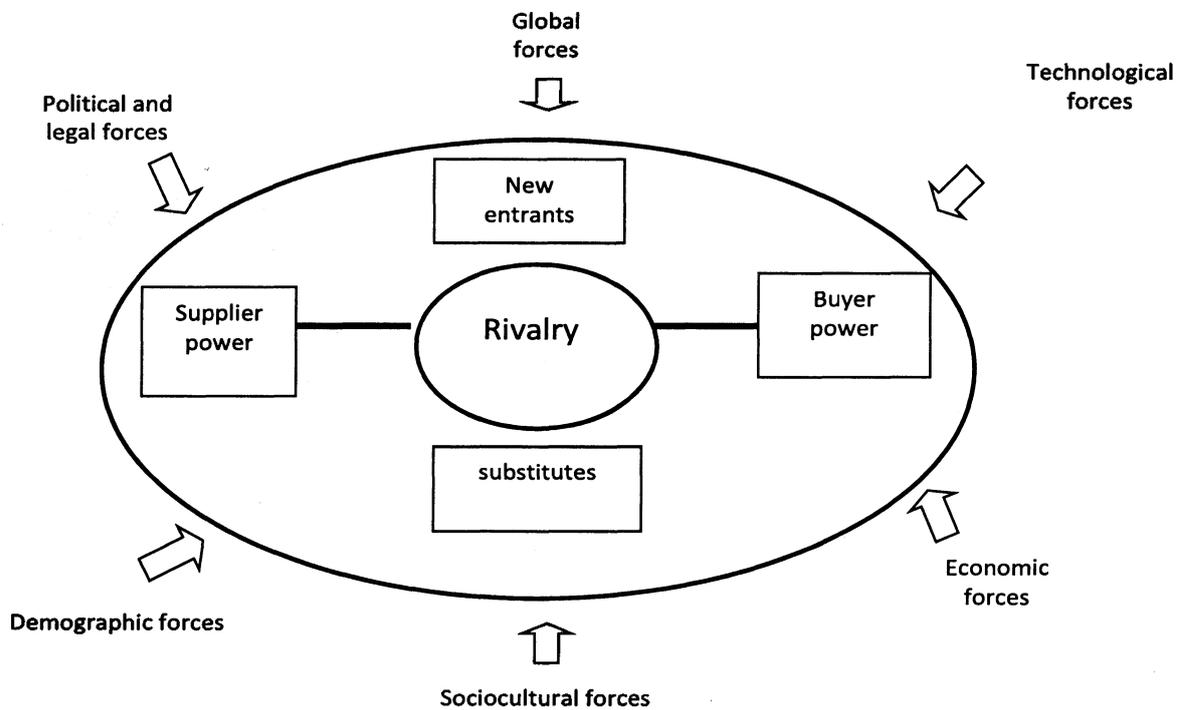
Gambar 2: ANALISIS SWOT

Berkaitan dengan upaya peningkatan daya saing dan formulasi strategies dalam meningkatkan kualitas pendidikan, maka diperlukan iklim kondusif organisasi (perguruan tinggi dengan segala perangkatnya). Peringatan strategi yang diperoleh akan memberikan sumbangan yang optimal jika perangkat organisasi dan sumber daya manusia yang dimilikinya mampu melaksanakan dan merefleksikan tuntutan strategi tersebut. Keunggulan perguruan tinggi terletak pada bagaimana cara perguruan tinggi merancang-bangun lembaganya sebagai organisasi karena manajemen strategis sifatnya berkesinambungan, maka diperlukan sinergi dari seluruh tingkatan manajemen yang didukung secara optimal oleh *grass root*. Melalui perumusan strategi yang akurat diharapkan diperoleh formulasi-formulasi strategis yang relevan dengan tantangan eksternal dan internal.

Lingkungan eksternal dan internal perguruan tinggi ini adalah lingkungan strategik dimana kompetensi terus menerus terjadi dan tidak dapat berhenti atau dihentikan.

*Analisis Eksternal : Kekuatan-Kekuatan Kompetisi dalam Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi*

Dalam dunia bisnis dan industri, kompetisi itu melekat dengan gerak langkah bisnis dan industri. Untuk menganalisis kekuatan kompetitif dalam sebuah lingkungan industri agar perusahaan dapat mengenali kesempatan dan ancaman yang sedang dihadapi, Porter (Hill, Jones & Galvin, 2002:83) mengembangkan lima kekuatan yang membentuk kompetisi dalam sebuah industri: (1) ancaman para pesaing baru; (2) tingkat persaingan diantara perusahaan – perusahaan yang didirikan dalam sebuah industri; (3) kekuatan penawaran dari para pembeli; (4) kekuatan penawaran dari para supplier; dan (5) ancaman produk – produk pengganti. Kelima dorongan/kekuatan oleh Porter di ilustrasikan sebagai berikut :



Gambar 3 : Lima Model Kekuatan Kompetitor

- **Ancaman para pesaing baru**

Sebagaimana diindikasikan bahwa tingkat apresiasi terhadap perguruan tinggi akan semakin tinggi, maka pertumbuhan lembaga-lembaga pendidikan tinggi dalam berbagai bentuknya (universitas, institut, sekolah tinggi atau politeknik)

akan semakin terbuka, bahkan para pelaku bisnis membuka lembaga-lembaga pendidikan sendiri sesuai dengan kebutuhan mereka dan memanfaatkan sendiri lulusannya untuk kepentingan perusahaan mereka sendiri. Maka kondisi ini memicu perguruan tinggi untuk berlomba untuk menawarkan yang terbaik yang

dapat diterima oleh umum. Lulusan yang dihasilkan, produk ilmu pengetahuan yang diciptakan, dan berbagai hal lainnya yang merupakan produk yang diperlukan dan ditawarkan kepada umum, perguruan tinggi harus berkompetisi dengan rekan perguruan tinggi lainnya. Kompetitor, seperti perguruan tinggi lain, berbagai lembaga pendidikan yang bertaburan di masyarakat, *social and political organizations*, dan seluruh kekuatan yang ada di pasar, perlu dikaji dan pasar bebas perlu diketahui dengan jelas sehingga tidak salah dalam menetapkan strategi untuk memasuki pasar.

- **Persaingan diantara perusahaan – perusahaan yang berdiri**

Dalam melaksanakan misi dan fungsi pokoknya, perguruan tinggi memerlukan *resources*, baik yang sifatnya tangible maupun intangible yang juga diperlukan oleh perguruan tinggi lain. Demikian pula dalam memasarkan program, lulusan, produk ilmu pengetahuan dan berbagai hal lainnya, perguruan tinggi berkompetisi dengan rekan perguruan tinggi lainnya. Dalam upaya untuk memperoleh revenue yang lebih besar, setiap perguruan tinggi juga harus bersaing untuk mendapat dana sebanyak mungkin. Artinya perguruan tinggi sulit melepaskan diri untuk tidak berkompetisi selama perjalanan hidupnya.

- **Kekuatan penawaran dari para supplier**

Para supplier dapat dipandang sebagai ancaman ketika mereka mampu untuk mendorong harga yang perusahaan harus bayar atas input atau mampu untuk mengurangi kualitas input yang mereka Suplai, karena itu menekan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, jika supplier lemah, maka perusahaan mempunyai kesempatan untuk mendorong harga dan permintaan lebih tinggi kualitas input. Perguruan tinggi dapat di analogikan seperti perusahaan, dimana perguruan tinggi memerlukan hubungan dengan para pemasok. Para pemasok baik dalam bidang jasa ataupun barang sebagai input dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Bila para pemasok ini tidak ada, maka seperti halnya proses industri, aktivitas perguruan tinggi pun akan berhenti.

- **Kekuatan Penawaran para pembeli**

Kita ketahui bahwa produk-produk perguruan tinggi mencakup ilmu pengetahuan, penelitian, layanan-layanan jasa konsultasi, lulusan, program-program, itu semua diperlukan pembeli-pembeli untuk produk yang dihasilkan perguruan tinggi. Para pembeli

dapat dipandang sebagai ancaman kompetitif ketika mereka berada pada posisi meminta harga lebih rendah dari perguruan tinggi atau ketika meminta pelayanan yang lebih baik (yang dapat meningkatkan biaya operasi). Di sisi lain, ketika para pembeli lemah, sebuah perguruan tinggi dapat meningkatkan harga dan mendapatkan profit yang lebih besar. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya-upaya untuk menjual produk-produk perguruan tinggi tersebut, agar dapat mempengaruhi pembeli, misalnya melalui sosialisasi, *exhibits roadsow, marketing* dan lain-lain.

- **Produk – produk pengganti**

Kekuatan akhir dalam model Porter adalah ancaman produk – produk pengganti. Produk – produk pengganti dan pelayanan memenuhi fungsi yang sama dan dapat membentuk alternatif realistik pada produk atau pelayanan dihasilkan oleh sebuah industri. Ketika pengganti secara realistik ada, mereka menciptakan sebuah batas paling atas pada harga dimana industri dapat terserang, karena harga di bawah poin tertentu akan mengarahkan pengalihan konsumen pada pengganti.

Substitutes yang dimaksud dalam dunia pendidikan misalnya, dulu kompetitor bagi perguruan tinggi adalah perguruan-perguruan tinggi yang ada dengan berbagai bentuknya (universitas, politeknik, sekolah tinggi). Sekarang muncul kompetitor baru dalam bentuk bukan perguruan tinggi, tetapi lembaga-lembaga pelatihan yang menawarkan program pendidikan dan latihan yang singkat, dan lulusan dapat segera memperoleh pekerjaan karena mereka punya *link* yang lebih tertata.

- **Lingkungan makro**

Di samping kelima kekuatan yang terus menerus menekan setiap langkah dari keberadaan perguruan tinggi, dalam prakteknya Dalam prakteknya, perguruan tinggi ditempatkan pada **makro lingkungan** yang lebih luas; ekonomi yang lebih luas, teknologi, demografi sosial, politik dan lingkungan resmi (seperti pada gambar di atas). Perubahan dalam makro lingkungan dapat mempunyai dampak langsung pada salah satu dari kekuatan dalam model Porter, karena itu merubah kekuatan relatif dan dengannya, kemenarikan dalam sebuah industri.

Pemahaman seluruh lingkungan dimana sebuah perguruan tinggi berjalan melibatkan *scanning* (membaca sekilas), monitoring, meramalkan dan menilai kekuatan yang memungkinkan untuk bagaimana faktor-faktor

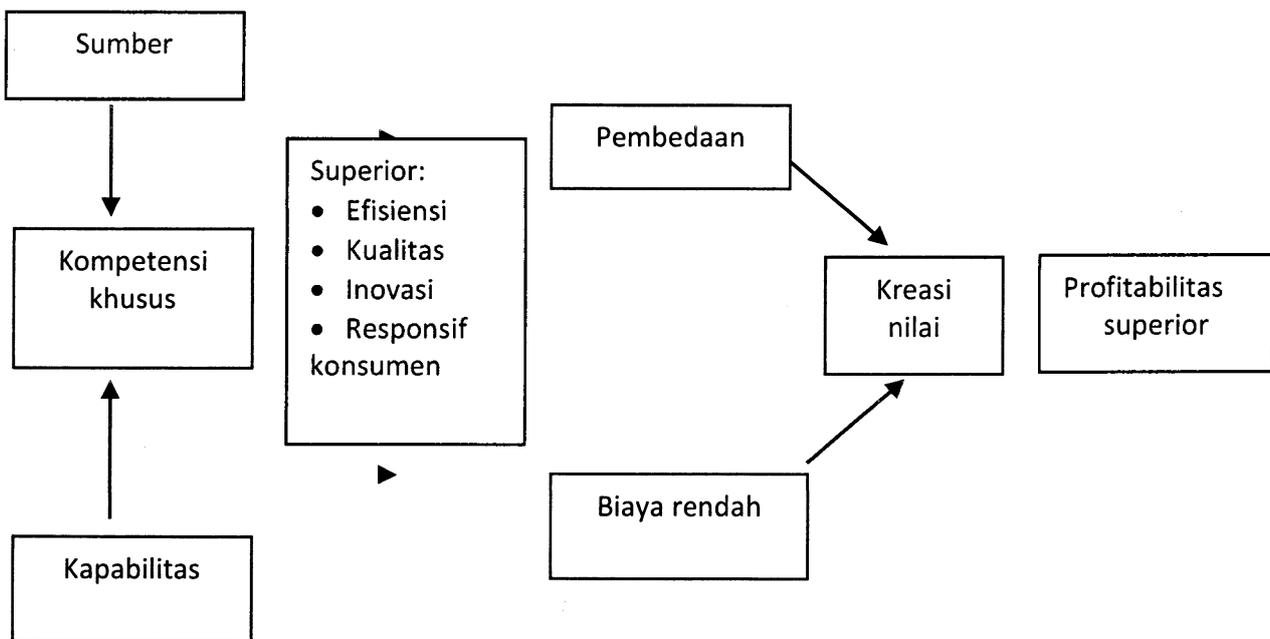
lingkungan dapat mempengaruhi perguruan tinggi. Sebuah perguruan tinggi harus teratur *scan* (melihat sekilas) makro lingkungan untuk signal perubahan lingkungan atau tren umum yang terjadi. Dalam mengamati sebuah trend yang mengarah pada perubahan lingkungan yang relevan, perguruan tinggi perlu untuk *memonitor* perubahan sehingga mempunyai pemahaman lebih baik dari sifat tetap atas perubahan dan apakah diterapkan pada organisasi. Jika proses monitoring menyarankan bahwa perubahan adalah relevan, maka perguruan tinggi perlu *meramalkan* bagaimana perubahan akan mempengaruhi kerja di masa depan.

Setelah kita memahami peranan-peranan kekuatan dan makro lingkungan yang terus menerus menghadang setiap pertumbuhan dan perkembangan perguruan tinggi, maka dalam membangun strategi untuk memenangkan kompetisi, salah satu fokus utama adalah memahami tentang posisi dan gerakan kompetitor. Berikut ini pertanyaan mendasar dalam menganalisis kompetitor (Fakry Gaffar, 24:147) yaitu :

- Siapa yang harus menjadi sasaran kompetitor, dan langkah apa yang harus diambil ?
- Apakah *strategic move* kompetitor itu dan seberapa seriuskah harus diperhatikan ?
- Hal apa yang harus dihindari untuk menghindari respons yang emosional dan *desperate* ?

*Analisis internal : sumber, kapabilitas, kompetensi untuk bersaing*

Dalam dunia strategi bisnis, semua perusahaan menginginkan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif/daya saing. Secara umum, kemampuan kompetitif atau daya saing sebuah perusahaan Hill, Jones & Galvin (2002:115) membagi faktor-faktor yang harus dimiliki perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan persaingan kompetitif, sebagaimana nampak pada gambar berikut ini :



**Gambar 4: Dasar keunggulan kompetitif**

Gambar 4 ini menunjukkan faktor – faktor yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk membangun dan mendukung keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan ditandai oleh kemampuan untuk terus memfokuskan pada efisiensi, kualitas, inovasi dan responsif pelanggan – dan untuk mengembangkan kompetensi khusus, yang berkontribusi pada hasil superior dalam bidang – bidang ini.

**Sumber** adalah faktor – faktor yang dimiliki perusahaan, kendalikan dan digunakan untuk tujuan menciptakan nilai. Secara umum sumber dibagi ke dalam sumber nyata dan sumber tidak nyata. *Sumber nyata* termasuk aset yang finansial dalam sifatnya (sebagai contoh, cash/uang, debt/hutang dan equity/kewajaran) atau mempunyai sifat fisik (sebagai contoh, bangunan, peralatan, penemuan, lahan dan bahan – bahan mentah). *Sumber tidak nyata* termasuk asset – asset nonfisik yang perusahaan gunakan untuk menghasilkan barang – barang atau penyediaan pelayanan, atau harapan untuk menghasilkan keuntungan produktif masa depan.

**Kompetensi khusus** adalah kelebihan unik yang membuat sebuah perusahaan untuk mencapai efisiensi superior, kualitas, inovasi, atau responsif pada konsumen. Kompetensi khusus mungkin juga adalah kemampuan untuk mengelola sumber lebih baik daripada para pesaing lakukan, atau kepemilikan sumber unik yang sangat bernilai dan kapabilitas untuk secara efektif mengeksplorasi sumber tersebut. Perusahaan mendapatkan, mengembangkan dan menggunakan beragam sumber untuk membangun keunggulan kompetitif.

**Kompetensi khusus** adalah kelebihan unik yang membuat sebuah perusahaan untuk mencapai efisiensi superior, kualitas, inovasi, atau responsif pada konsumen. Perusahaan mendapatkan, mengembangkan dan menggunakan beragam sumber untuk membangun keunggulan kompetitif.

**Kapabilitas** adalah kapasitas perusahaan untuk secara produktif menggunakan sumber, biasanya dalam kombinasi untuk membawa hasil yang diinginkan. Kapabilitas dapat dikenali dan didefinisikan dalam istilah jenis aktivitas yang perusahaan lakukan untuk menciptakan nilai. Kita dapat memikirkan kapabilitas organisasi sebagai hirarki – bukan hirarki administratif, tetapi hirarki integrasi pengetahuan. *Pertama*, para pekerja memegang pengetahuan khusus (kapabilitas). *Kedua*, perusahaan menggabungkan kapabilitas individual ini untuk berhubungkan dengan tugas – tugas khusus. *Ketiga*,

perusahaan menggabungkan tugas – tugas khusus ini untuk mengarahkan aktivitas lebih luas – berbasis kapabilitas (seperti kapabilitas pabrik) dan kapabilitas fungsi). Pada gilirannya, keempat faktor mengizinkan sebuah perusahaan untuk (1) membedakan penawaran produknya dan maka menciptakan nilai konsumen yang diterima lebih besar, dan (2) merendahkan struktur biaya.

Efisiensi, kualitas, inovasi dan responsif pada konsumen semuanya adalah elemen penting dalam meraih keunggulan kompetitif. Efisiensi superior memungkinkan sebuah perusahaan merendahkan biayanya; kualitas superior memberikan penetapan harga lebih tinggi dan merendahkan biayanya ; responsif superior pada pelanggan memberikan penetapan harga lebih tinggi; dan inovasi superior dapat mengarah pada harga lebih tinggi atau unit biaya lebih rendah.

Agar perguruan tinggi dapat bergerak dalam kompetisi dan dalam menetapkan strategi dengan tepat dan benar, maka diperlukan penentuan posisi baru dengan paradigma baru dan orientasi baru yang disebut dengan *repositioning*. *Repositioning* perguruan tinggi dilaksanakan dengan melakukan analisis internal. Analisis internal yaitu upaya menilai dan *me-review* seluruh kekuatan dan kelemahan sehingga dapat menentukan mana yang harus diperbaiki dan diperkuat. Kegiatan analisis internal juga dimaksudkan agar perguruan tinggi harus juga mengetahui *resources* dan potensial serta *capabilities* yang dimiliki untuk memulai suatu gerakan dalam bersaing.

Mustahil kalau suatu lembaga ingin mempunyai daya saing yang tinggi kalau tidak mempunyai sumber daya (*resources*) yang memadai. Di perguruan tinggi, sumber daya ini dapat berupa sumber daya yang dapat dilihat (*tangible*) yang sumber daya yang tidak dapat dilihat (*in-tangible*). Sumber daya yang *tangible*, antara lain: manusia (dosen, pegawai) dan sumber daya pendukung lainnya atau sarana dan prasarana seperti laboratorium, gedung administrasi, ruang rapat, ruang kerja dosen dan karyawan, ruang perpustakaan, ruang perkuliahan, teknologi audio dan video, komputer dan internet, dana, IPR (*intellect property rights*), hak monopoli dan hak *exclusive licenses*. Sementara itu yang *in-tangible* adalah sistem/program pendidikan, kurikulum, organisasi dan kepemimpinan, strong brands, serta kemampuan bekerjasama.

Kualitas produk lembaga pendidikan adalah faktor daya saing setelah *recourses*. Ada beberapa produk lembaga pendidikan yang dapat dipakai sebagai parameter kemampuan bersaing, Soekartawi (2008: <http://www.setneg.go.id>) memberikan contoh menjadi 3 klasifikasi pada

yaitu produk yang tidak dapat dihasilkan oleh lembaga lain, produk yang sulit disaingi oleh lembaga lain, dan produk yang relatif mudah disaingi oleh lembaga lain.

- Produk yang tidak dapat dihasilkan oleh lembaga lain  
Contoh lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan produk yang tidak dapat dihasilkan oleh lembaga lain seperti pendidikan tinggi yang mendapat *exclusive licenses* akan menghasilkan produk yang tidak dapat disaingi oleh lembaga pendidikan tinggi yang lain. Misalnya, Akademi Kepolisian yang lisensinya dari Markas Besar Kepolisian, Akademi ABRI atau Akabri yang lisensinya dari Markas Besar ABRI.
- Produk yang sulit disaingi oleh lembaga lain  
Lembaga pendidikan sering banyak diminati oleh mahasiswa dan keberadaannya sangat disegani oleh pesaingnya yang disebabkan karena dipunyai parameter daya saing yang relatif sulit disaingi oleh lembaga tinggi lainnya. Parameter daya saing yang sulit disaingi oleh lembaga tinggi lainnya, antara lain:
  - Lembaga pendidikan tinggi yang sudah mempunyai *Strong Brands* yang kuat, karena selain pengalaman juga alumninya banyak yang menjabat jabatan tinggi
  - Lembaga pendidikan tinggi yang mempunyai sumber daya pendidikan atau produk yang khas dan berbeda (*distinctive*), Misalnya, *distinctive*-nya berada pada fasilitas teknologi informasi yang dipunyai dan yang diajarkan ke mahasiswa. Parameter yang *distinctive* dapat bermacam-macam dan keunggulan di parameter inilah sebenarnya yang dapat dipakai sebagai trigger (pemicu) untuk menarik mahasiswa baru untuk memilih lembaga pendidikan tersebut. Parameter *distinctive* ini bisa berbentuk: (a) teknologi informasi, (b) ilulusannya dibantu memperoleh pekerjaan (disalurkan penempatannya, walaupun hanya beberapa bulan sambil yang bersangkutan memperoleh pekerjaan tetap), (c) fasilitas pendidikan lainnya lengkap, (d) dan sebagainya.
  - Lembaga pendidikan tinggi yang dikelola oleh kepemimpinan (*leadership*)-nya kuat, *teamwork*-nya juga kompak apalagi kalau lembaga pendidikan tersebut dibina atau dipimpin oleh orang yang dikenal komitmennya membangun pendidikan, mempunyai prestasi akademis yang handal, mempunyai *track records* pengabdian kepada masyarakat yang tinggi.

- Lembaga pendidikan tinggi yang dikenal reputasinya sebagai lembaga ilmiah yang dicirikan hasil penelitiannya yang banyak mempengaruhi kebijakan, banyak buku-buku yang ditulis oleh dosen, penghargaan akademis khusus yang banyak diterima, dan sebagainya.
- Lembaga pendidikan tinggi yang dikenal mempunyai *networks* dan *partnerships* yang kuat dan luas juga umumnya banyak diminati mahasiswa.
- Lembaga pendidikan tinggi yang khas (*unique*) dan menawarkan program serta keterampilan tertentu yang tidak banyak ditawarkan oleh lembaga pendidikan tinggi yang lain.
- Lembaga pendidikan tinggi yang dikenal reputasinya sebagai lembaga ilmiah yang dicirikan hasil penelitiannya yang banyak mempengaruhi kebijakan, banyak buku-buku yang ditulis oleh dosen, penghargaan akademis khusus yang banyak diterima, dan sebagainya.
- Produk yang relatif mudah disaingi oleh lembaga lain  
Bila saja lembaga pendidikan berada di posisi ini, maka dapat dipastikan akan menghadapi banyak pesaing, dan bila saja tidak *full fight* (bersungguh-sungguh) mengelolanya, maka bisa jadi sedikit saja atau bahkan tidak ada mahasiswa yang akan mendaftar.

Untuk menghasilkan produk yang mampu bersaing tentu diperlukan kemampuan (*capability*) dalam memproduksinya. Karena itu diperlukan penetapan terhadap produk-produk apa yang diinginkan, sumber daya dan kemampuan apa yang harus disiapkan atau bahkan dimiliki. Bila suatu lembaga pendidikan sudah mempunyai kemampuan berkompetisi dengan lembaga yang lain, maka tugas lebih lanjut adalah (a). Mempertahankan kemampuan berkompetisi yang telah dimilikinya (dalam jangka waktu yang relatif lama), dan (b). Meningkatkan dan mencari macam kompetisi baru lainnya.

### **Membangun Keunggulan Strategi dalam Memenangkan Competitive Advantage**

Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif yang mengintegrasikan segala resources dan capabilities yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi (Fakry Gaffar, 2004: 145). Jadi strategi adalah rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi. Berikut adalah beberapa definisi yang walaupun rumusnya bervariasi namun memiliki karakteristik dan unsur-unsur yang esensinya sama.

*“Strategy is the great work of organization. In situations of life and death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected”.*

*“Strategy is the overall plan for deploying resources to establish a favorable position for action”*

Menghadapi era globalisasi ini, strategi merupakan *management instrument* yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk *survive* dan memenangkan persaingan tapi juga tumbuh dan berkembang. Beberapa strategi untuk membangun daya saing /kompetitif perguruan tinggi dalam era kompetisi ini dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok berikut ini :

- Menetapkan *core competency*

Apakah yang disebut dengan *core competency* dan apa relevansinya dengan peningkatan kemampuan melakukan kompetisi di perguruan tinggi? Menurut Ann Mooney (2007) *core competency is ...the one thing do better than its competitors. A core competency can be anything from product development to employee dedication. If a core competency yields a long term advantage to the organization, it is said to be a sustainable competitive*

*Advantage.*

Menurut Hamel dan Prahalad (1990), ada tiga komponen yang mencirikan *core competencies*, yaitu: (1) Mempunyai potensi akses yang luas. Misalnya, lulusan perguruan tinggi diperlukan dan karenanya cepat memperoleh pekerjaan, hasil penelitiannya berbobot sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan di lembaga lain yang lebih tinggi tingkatannya, dan sebagainya. (2) Mempunyai kemampuan untuk meningkatkan manfaat yang lebih kepada pengguna produk perguruan tinggi tersebut, dan (3). Kualitas produknya sulit untuk disaingi oleh perguruan tinggi lainnya.

Atas dasar itu, perguruan tinggi dapat menentukan produk-produk apa yang dihasilkan dan mempunyai karakter seperti yang dituliskan di definisi dan ciri-ciri *core competencies* di atas. Banyak cara yang dapat ditempuh untuk memproduksi produk perguruan tinggi yang mampu berkompetisi. Misalnya, memberikan nilai tambah kepada lulusannya untuk berkompetisi mencari pekerjaan.

Untuk memperoleh kemampuan berkompetisi secara jangka panjang yang berkelanjutan (*sustainable competitive*

*advantage*), maka produk perguruan tinggi dituntut untuk memenuhi dua macam produk yang dicirikan oleh hal sebagai berikut:

- Kualitas produk perguruan tinggi yang tidak dapat atau sulit ditiru oleh perguruan tinggi lainnya (*distinctive capability*), baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible*. Sifat *tangible* ini misalnya mempunyai hak patent, mempunyai lisensi-lisensi tertentu, dan mempunyai hak monopoli untuk kegiatan tertentu. Sedangkan yang *intangible*, misalnya produk perguruan tingginya yang sudah dikenal, kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi yang bersangkutan, team work yang dikenal hebat, pimpinan perguruan tingginya yang dikenal cakap/berwibawa, mempunyai *organizational culture* yang hebat, mempunyai kerjasama, dalam dan luar negeri yang kuat, dan sebagainya.
- Kualitas produk perguruan tinggi yang dapat ditiru oleh perguruan tinggi lainnya. Misalnya, kemampuan teknis dosen atau karyawan, kemampuan finansial, kemampuan promosi.
- Mengembangkan hubungan baik dengan *customer*. *Customers* perguruan tinggi ini amat kompleks dari mahasiswa, orang tua, bisnis dan industri lembaga persekolahan. *Customer satisfaction* menjadi tujuan utama, sebab bila *customer satisfaction* tercipta, keterkaitan emosional dalam hal ini *loyalty* secara bertahap dapat berkembang.
- Menciptakan *trust and confidence* di kalangan berbagai kelompok stakeholders yang amat luas dan kompleks itu. *Trust and confidence* ini penting sebagai salah satu bentuk *social and public accountability* perguruan tinggi.
- Membangun *competitive advantage centers*. Menurut M. Fakry Gaffar (2004), pusat-pusat keunggulan ini bila dapat diwujudkan akan merupakan *point of promotion* yang menarik. Umpamanya pembangunan fasilitas dan pengembangan sekolah percontohan merupakan contoh *competitive advantage centers* yang amat membantu dalam *image building* di masyarakat.
- Mengembangkan berbagai model aplikasi ICT, baik dalam proses pembelajaran maupun dalam manajemen yang dapat memperkuat proses komunikasi kelembagaan. Prof. Sweeney dan Daly

(2002) dalam artikel nya yang berjudul *The Higher Education Competitive Advantage: Accelerated Learning and Artificial Intelligence* lebih cenderung menyarankan untuk memperkuat kemampuan teknologi informasi. Sebab saat jaman global seperti sekarang ini kebutuhan akan kemampuan menguasai dan menggunakan teknologi informasi adalah sangat besar.

- Membangun profesionalisme dalam manajemen perguruan tinggi. Profesionalisme dalam manajemen dapat diartikan sebagai proses “*getting the job done in the most desirable way*”. Artinya sebagai metode kerja, sebagai instrument untuk mewujudkan hasil dengan cara yang ideal dengan cara yang paling diinginkan, dengan cara yang paling baik dan paling efisien dan efektif. Metode kerja yang profesional ini mengandung unsur-unsur : keahlian (*expertise*), keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), disiplin, stamina, kemauan, kecermatan, kualitas kerja, kejujuran, tanggung jawab, dedikasi, kecepatan, dan keikhlasan. Semua itu dikemas menjadi satu entity yang terpadu yang disebut dengan *professionalism*.
- Membangun kerjasama, kemitraan dan *networking*. Dalam dunia kompetisi batas antara kerjasama dan bersaing kadang-kadang amat tipis. Kerjasama penting untuk membangkitkan daya saing dan daya jual, tapi juga sekaligus membuka peluang untuk menambah kekuatan kompetitor. Dalam kaitannya dengan memperkuat networks dan partnerships, Prof. Goldstein memberikan saran tentang strategi apa yang perlu dibuat (prioritas utama) untuk mengantisipasi kompetisi tersebut, antara lain:
  - Memperkuat *partnerships* (kerjasama) baik dengan lembaga di dalam negeri maupun dengan lembaga luar. Sebab kerjasama yang kuat (syukur kalau dengan lembaga yang lebih tinggi statusnya) dalam setiap kegiatan yang mendukung proses belajar-mengajar dan penelitian, maka dampaknya akan lebih berbobot.
  - Memperkuat *networks* (jaringan) yang kuat baik dengan lembaga di dalam negeri maupun lembaga luar negeri, personal networks (khususnya dengan pembuat keputusan).

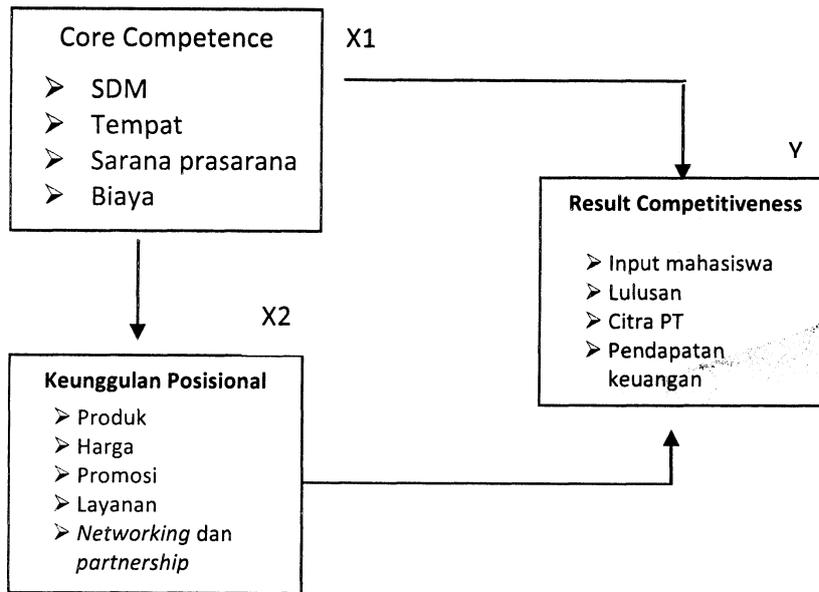
- Program dan produk perguruan tinggi harus dipasarkan secara luas agar dikenal oleh penggunanya. Hal ini penting karena bagaimanapun baiknya program dan produk yang ada, kalau tidak dikenal masyarakat luas sebagai *buyers*, maka program dan produk tersebut lamban dikenal. Dampaknya, perguruan tinggi tidak atau kurang mendapatkan peminat dan produknya kurang dapat dipasarkan. Berbagai cara dapat ditempuh untuk memperluas pasar dari program yang dilaksanakan dan produk yang dihasilkan, antara lain:

- Banyak publikasi ilmiah yang dimuat di Jurnal, baik di tingkat nasional maupun tingkat internasional.
- Banyak dosen yang membawakan makalah ilmiah yang disampaikan di berbagai forum ilmiah, apakah itu seminar, pelatihan, kuliah tamu atau lainnya di tingkatan nasional maupun internasional.
- Banyak buku-buku dan karya ilmiah lain yang ditulis oleh dosen.
- Banyak berita-berita kegiatan perguruan tinggi yang diliput oleh berbagai mass-media, baik elektronik maupun media cetak.
- Banyak dosen yang ditugaskan di berbagai lembaga lain sebagai *seconded employees* (tenaga pinjaman).
- Banyak memproduksi buku, jurnal ilmiah, atau informasi yang lain.
- Memperkuat website perguruan tinggi yang bersangkutan dengan selalu memperbarui isinya, dan seterusnya.

Kemampuan berkompetisi sebaiknya berjangka panjang, walaupun diakui bahwa hal ini sulit. Mengapa? Sebab lingkungan pendidikan (*education environment*) berubah, kebutuhan atau keinginan pengguna produk pendidikan (*users*) juga berubah, ekspektasi atau harapan, baik ekspektasi penyelenggara pendidikan (perguruan tinggi) maupun pengguna lulusan juga berubah. Belum lagi pengaruh globalisasi terhadap produk perguruan tinggi menyebabkan pengelolaan perguruan tinggi harus lebih profesional. Mempertahankan kemampuan berkompetisi dalam waktu yang relatif lama disebut dengan istilah *sustainable competitive advantage*.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam pemetaan paradigma penelitian, hasil perhitungan dapat dipetakan sebagai berikut:



**Hasil Penelitian**

Berdasarkan model paradigma penelitian yang telah digambarkan di atas, dalam penelitian ini diajukan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Pengaruh langsung *Core competence* (X1) terhadap *result competition* (Y) LPTK di Kota Bandung.
- Pengaruh langsung *Keunggulan Posisional* (X2) terhadap *result competition* (Y) LPTK di Kota Bandung.

- Pengaruh langsung *Core competence* (X1) dan *Keunggulan Posisional* (X2) terhadap *result competition* (Y) LPTK di Kota Bandung.

Berdasarkan perhitungan korelasi *Product Moment* dari Pearson dengan bantuan jasa komputer program SPSS 16.01 diperoleh matriks korelasi seluruh variabel seperti berikut:

**Tabel 1**  
**Resume Hasil Perhitungan Kolerasi**

		Core competence	Keunggulan posisional	Result Competitiveness
Core competence	Pearson Correlation	1	.846(**)	.753(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	34	34	34
Keunggulan posisional	Pearson Correlation	.846(**)	1	.835(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	34	34	34
Result Competitiveness	Pearson Correlation	.753(**)	.835(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	34	34	34

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Pengaruh *Core competence* ( $X_1$ ) dalam strategi kompetisi LPTK di Kota Bandung terhadap *Result Competitiveness* ( $Y$ )

Besar nilai kolerasi  $X_1$  ke  $Y$  dilihat dari hasil perhitungan SPSS 16.0 adalah 0,753 dengan taraf signifikansi 0,05. sedangkan determinasi sebesar 0,566 atau bisa dikatakan, variabel  $Y$  (*Result Competitiveness*) dipengaruhi oleh variabel  $X_1$  sebesar 56%.

Sedangkan nilai regresi variabel  $X_1$  terhadap  $Y$  yang didapat dari hasil perhitungan dalam persamaan sebagai berikut:  $\bar{Y} = 14,538 + 0,799 X_1$ . Artinya perubahan pada variabel *Core competence* ( $X_1$ ) akan diikuti oleh perubahan pada *Result Competitiveness* ( $Y$ ) secara positif.

- Pengaruh *Keunggulan Posisional* ( $X_2$ ) terhadap *Result Competitiveness* ( $Y$ ) pada SMP di Kabupaten Bandung

Besar nilai kolerasi  $X_2$  ke  $Y$  dilihat dari hasil perhitungan SPSS 16.0 adalah 0,835 dengan taraf signifikansi 0,05. sedangkan determinasi sebesar 0,697 atau bisa dikatakan, variabel  $Y$  (*result competitiveness*) dipengaruhi oleh variabel  $X_2$  sebesar 70%. Sedangkan

nilai regresi variabel  $X_2$  terhadap  $Y$  yang didapat dari hasil perhitungan dalam persamaan sebagai berikut:  $\bar{Y} = -0,207 + 0,975 X_2$ . Artinya perubahan pada variabel keunggulan posisional ( $X_2$ ) akan diikuti oleh perubahan pada *result competitiveness* ( $Y$ ).

- Pengaruh *Core competence* ( $X_1$ ) dan *Keunggulan Posisional* ( $X_2$ ) terhadap *Result Competitiveness* ( $Y$ ) pada SMP di Kabupaten Bandung

Berdasarkan perhitungan SPSS 16.0 didapat nilai kolerasi ganda  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 0,84. Nilai kolerasi ini dikategorikan sangat tinggi. Dapat dilihat determinasi  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah sebesar 0,705. Artinya  $X_1$  dan  $X_2$  berkontribusi secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$  sebesar 70,5%. Nilai regresi dengan menggunakan SPSS 16.0 terhadap variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  didapatkan persamaan sebagai berikut:  $Y = -1,654 + 0,172 X_1 + 0,815 X_2$ . Persamaan ini dapat diartikan penurunan pada variabel  $Y$  akan diikuti oleh kenaikan pada variabel  $X_1$  dan juga diikuti oleh kenaikan pada variabel  $X_2$ .

## PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang berhasil dianalisis secara deskriptif menunjukkan bahwa strategi kompetisi yang dilakukan oleh LPTK berpengaruh pada kemampuan daya saing lembaga. Dalam penelitian ini, dikemukakan hasil analisis komponen utama yang membentuk masing-masing variable.

Variable strategi kompetisi dibangun oleh dua sub variable, yaitu (1) *core competence* yaitu *recources* dan *capabilities* perguruan tinggi yang terdiri dari sumber daya manusia, tempat, sarana prasarana, biaya, *skill* dan *control*; (2) keunggulan posisional yang terdiri dari produk, harga, promosi, layanan, *networking* dan *partnership*. Kedua sub variable tersebut sama-sama membentuk strategi kompetisi, dimana dalam perhitungannya diperoleh angka sebesar 0,753 dan 0,835. Hal ini dapat diterima, mengingat *resources* dan *potentials* serta *capabilities* yang dimiliki oleh perguruan tinggi merupakan kekuatan untuk memulai suatu gerakan dalam bersaing. *repositioning*. Dan agar perguruan tinggi dapat bergerak dalam kompetisi dan dalam menetapkan strategi dengan tepat dan benar, maka diperlukan penentuan posisi baru dengan paradigma baru dan orientasi baru yang disebut dengan *repositioning* (Fakry Gaffar:2004).

Diantara *Recources* dan *capabilities* yang membentuk *core competence* perguruan tinggi menurut responden adalah memiliki SDM

terutama dosen yang kompeten dan skill. Artinya kompetensi dosen penting bagi kekuatan daya saing perguruan tinggi, oleh karena itu harus ditingkatkan. Disadari sepenuhnya, tanpa kompetensi dosen maka keberadaan perguruan tinggi akan menurunkan minat mahasiswa maupun masyarakat untuk melanjutkan studi di perguruan tinggi terkait. Kapabilitas perguruan tinggi yang kedua menurut pendapat responden adalah dimilikinya skill. Hal ini diakui bahwa dalam suatu organisasi selain diperlukan modal, tenaga kerja dan factor-faktor produksi yang diperlukan adanya keahlian agar dapat dikelola secara maksimal. Dengan demikian untuk mengembangkan perguruan tinggi dengan tingkat profesionalisme yang tinggi, sangat diperlukan suatu keahlian pada pengelolaan perguruan tinggi maupun para tenaga kerjanya, agar perguruan tinggi memiliki daya saing untuk mengikuti *competitiveness* dalam persaingan. Sebagaimana diungkapkan oleh Cyret (1993), terdapat tiga aspek yang memiliki pengaruh pada kemampuan kompetisi perguruan tinggi, yaitu (1) pendidikan, (2) riset, (3) perilaku internal manajemen.

Oleh karena itu penting bagi perguruan tinggi khususnya LPTK untuk memahami sumber keunggulan yang dimiliki berupa *recources* dan *capabilities*, sehingga akan diketahui kekuatan dan kelemahan sebelum menetapkan strategi

kompetisi. Penetapan strategi kompetisi tanpa melihat *recources* dan *capabilities* lembaga merupakan pengambilan keputusan dengan resiko tinggi dan kesalahan yang fatal. Karena *recources* dan *capabilities* organisasi merupakan motor/penggerak operasional organisasi.

Sumber keunggulan bersaing (*core competence*) merupakan ikatan kompleks dari keahlian dan pengetahuan yang terakumulasi, dilatih melalui proses organisasional, yang memungkinkan organisasi untuk mengkoordinasikan aktivitas dan membuat asset-aset mereka berguna. Dengan demikian penentuan strategi kompetisi dengan mempertimbangkan *core competence* yang dimiliki LPTK, akan berpengaruh terhadap tingkat ketepatan strategi kompetisi, yang selanjutnya akan berdampak pada tinggi rendahnya hasil kompetisi.

Keberhasilan perguruan tinggi dalam suatu kompetisi tergantung pada kemampuan perguruan tinggi untuk menciptakan posisi yang unik dalam benak mahasiswa dan masyarakat yang disebut dengan repositioning atau keunggulan posisional. Tingkat pertimbangan LPTK dalam melaksanakan strategi *positioning* atau keunggulan posisional LPTK termasuk dalam kategori cukup. Pimpinan LPTK menyatakan mempertimbangkan daya tarik program studi, harga, pemasaran yang tepat, sumber layanan sebagai kekuatan perguruan tinggi, dan mempertimbangkan relationship dengan para stakeholder. Diantara variable yang membentuk keunggulan positional, dilihat dari nilai baik adalah harga, biaya yang relatif dan fleksibilitas dalam pembayaran yang diberikan oleh LPTK, kesesuaian antara biaya yang dikeluarkan dengan pelayanan yang diterima. Kondisi ini tentunya memerlukan pembenahan pimpinan LPTK agar mahasiswa dan masyarakat dalam hal ini memperoleh nilai yang lebih dengan harga yang relatif rendah.

*Positioning* merupakan usaha mendesain produk/jasa organisasi sehingga memberikan perbedaan dan nilai dalam pikiran konsumen (Kotler,2006; Berman & Evan,2002). Persepsi memegang peranan penting dalam konsep *positioning* karena manusia menafsirkan suatu produk/jasa melalui persepsi, yaitu hubungan asosiatif yang disimpan melalui proses sensasi (Mason,1994). Dengan demikian keunggulan posisional LPTK sangat penting dalam rangka menciptakan pencapaian *result competitiveness*. Untuk memperoleh posisi yang unik dan unggul dibandingkan dengan perguruan tinggi pesaing, bukan suatu pekerjaan yang mudah. Perguruan tinggi harus mampu memberikan surplus benefit kepada stakeholdernya, sehingga mencapai keunggulan posisional. Sebagaimana menurut Ham dan Hayduk (2003) untuk memenangkan kompetisi terdapat tiga faktor yang menjadi *global issues* dan berpengaruh kepada semua organisasi besar maupun kecil, organisasi

profit dan non profit, maupun perusahaan lokal atau global termasuk di dalamnya perguruan tinggi. Ketiga factor tersebut adalah *service quality*, *customer satisfaction* dan *behavioral intentions*. Peningkatan *positioning* perguruan tinggi menurut Peter Lindelof dan Hans Lofsten (2004) dapat pula dilakukan melalui sebuah metode kerjasama, misalnya metode kerjasama antara perguruan tinggi dengan perusahaan dalam berbagai penelitian. Bagi perguruan tinggi, penerapan metode tersebut akan memberikan daya saing dalam mendapatkan pengalaman-pengalaman praktis yang diperoleh dari perusahaan.

Dengan demikian kemampuan daya saing (*competitiveness*) LPTK sangat sulit dibangun atau dihasilkan oleh hanya satu variable. setiap variabel kunci srategi kompetisi memberikan kontribusi tertentu pada hasil kompetisi perguruan tinggi. Dalam hal ini, interaksi sinergis seluruh sumber daya dapat menghasilkan keunggulan posisional bagi organisasi. Core competence yang dimiliki suatu organisasi merupakan sumber keunggulan organisasi yang bersangkutan. LPTK harus dapat menempatkan produk jasa pendidikannya dalam benak konsumen (mahasiswa) dalam pasar sasaran sedemikian rupa sehingga memperoleh posisi yang unik dan unggul dibandingkan dengan produk jasa dari pendidikan tinggi lain sebagai pesaing. Bagaimanapun kekuatan dan kelemahan para pesaing, LPTK harus mampu memberikan nilai superior kepada pasar sasaran. Untuk itu LPTK harus mencoba mendiferensiasi produk jasa pendidikannya untuk mencapai *result competitiveness*. Kotler & Keller (2006:297) menjelaskan "*differentiation is the act of designing a set of meaningful differences to distinguish the company's offering from competitor's offerings*". Diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dengan penawaran pesaing. Lebih lanjut Kotler & Keller (2006:298) mengemukakan bahwa "*a company can differentiate its market offering along five dimensions: product, service, personnel, channel, and image*". Dengan demikian LPTK dapat mendiferensiasikan penawaran pasarnya menurut lima dimensi yaitu produk, pelayanan, personal, distribusi dan citra untuk mencapai keunggulan.

## SIMPULAN DAN SARAN

**Simpulan**

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka kesimpulan penelitian ini berjumlah lima buah. Sesuai Zikmund, (2004) maka kesimpulan ini merupakan jawaban dari sub pertanyaan penelitian. Setelah melalui pengujian statistik, maka terdapat hipotesa yang terbukti. Adapun kesimpulan secara keseluruhan adalah strategi kompetisi yang dilakukan akan mendorong LPTK untuk memperoleh daya saing (*competitiveness*) dengan perguruan tinggi lain.

Variable strategi kompetisi dibangun oleh dua sub variable, yaitu (1) *core competence* yaitu *recources* dan *capabilities* perguruan tinggi yang terdiri dari sumber daya manusia, tempat, sarana prasarana, biaya, *skill* dan *control*; (2) keunggulan posisional yang terdiri dari produk, harga, promosi, layanan, *networking* dan *partnership*. Kedua sub variable tersebut sama-sama membentuk strategi kompetisi, dimana dalam perhitungannya diperoleh angka sebesar 0,753 dan 0,835.

Kualitas SDM (baik dosen maupun administrative) dan skill lembaga merupakan *recources* dan *capabilities* yang paling berperan membentuk *core competence* perguruan tinggi menurut responden.

Variable strategi *positioning* atau keunggulan posisional LPTK termasuk dalam kategori cukup. Pimpinan LPTK menyatakan mempertimbangkan daya tarik program studi, harga, pemasaran yang tepat, sumber layanan sebagai kekuatan perguruan tinggi, dan mempertimbangkan relationship dengan para stakeholder. Diantara variable yang membentuk keunggulan posisional, dilihat dari nilai baik adalah harga, biaya yang relatif dan fleksibilitas dalam pembayaran yang diberikan oleh LPTK, kesesuaian antara biaya yang dikeluarkan dengan pelayanan yang diterima. Kondisi ini tentunya memerlukan pembenahan pimpinan LPTK agar mahasiswa dan masyarakat dalam hal ini memperoleh nilai yang lebih dengan harga yang relatif rendah.

**Kontribusi Penelitian**

Konsep *competitiveness* atau daya saing yang dikemukakan oleh Hill, Jones & Galvin (2002:115) menjelaskan faktor – faktor yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk membangun dan mendukung keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan ditandai oleh kemampuan untuk terus memfokuskan pada efisiensi, kualitas, inovasi dan responsif pelanggan – dan untuk mengembangkan kompetensi khusus, yang berkontribusi pada hasil superior dalam bidang – bidang ini. Dalam dunia bisnis dan industri, kompetisi itu melekat dengan gerak langkah bisnis dan industri. Dunia pendidikan

cenderung dipandang sebagai sector layanan publik, namun seiring dengan pesatnya secara kuantitas pertumbuhan perguruan tinggi menuntut persaingan antar perguruan tinggi. Sayangnya kemajuan yang sangat pesat dari segi kuantitas ini tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas sehingga kondisi perguruan tinggi menjadi tidak sehat. Hal ini menunjukkan bahwa masih lemahnya daya saing perguruan tinggi di Indonesia dibandingkan dengan perguruan tinggi di luar negeri.

Penelitian yang mengkaji aspek ini telah dilakukan oleh beberapa peneliti, namun demikian hasil penelitian ini tetap dapat memberikan pemikiran dalam membangun strategi kompetisi global perguruan tinggi guna meningkatkan daya saing sumber daya manusia perlu dikerjakan oleh semua pihak. Pemerintah, perguruan tinggi dan dunia usaha serta masyarakat perlu membagi peran masing-masing dalam memformulasikan kerangka *global strategic competitiveness* perguruan tinggi dalam periode jangka panjang.

Di sisi lain kontribusi penelitian ini diarahkan pada *pembentukan* teori umum manajemen strategik dan implementasi manajemen strategik pada sector pendidikan, dimana proses manajemen strategies membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai.

**Saran**

Penelitian ini hanya dilakukan pada Program LPTK di Kota Bandung baik negeri maupun swasta. Hasil menggambarkan bahwa praktik strategi kompetisi dan hasil kompetisi diantara LPTK berada dalam tingkatan yang tidak menunjukkan perbedaan yang bervariasi. Namun demikian belum terungkap bagaimana perbandingan kondisi yang terjadi jika penelitian dilakukan pada LPTK dan perguruan tinggi non LPTK. Oleh karena itu, untuk penelitian lebih lanjut studi banding terhadap jenis perguruan tinggi ini perlu dilakukan guna melihat bagaimana LPTK mampu bersaing dalam mempertahankan eksistensinya dengan perguruan tinggi lain yang tidak sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

- Hill, Charles W.L. Jones, Gareth R. & Galvin, Peter. (2002). *Strategic Management : an Integrated Approach*. Australia: Houghton Mifflin.
- Hitt, Michael A. Duane Ireland. (1992). *Strategic Management. An Integrated Approach*. Second Edition. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Moh. Fakry Gaffar. (2004). *Membangun Pendidikan Nasional Untuk Meningkatkan Kualitas dan Martabat Bangsa Indonesia*. Bandung : UPI PRESS.
- Mooney, Ann (2007). *Core Competence, Distinctive Competence, And Competitive Advantage: What Is The Difference?*. Journal of Education for Business Stevens Institute Of Technology Hoboken, New Jersey
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68, 79-91.
- Sukartawi. (2008). Mendesak, Kebijakan Revitalisasi Pendidikan untuk Meningkatkan Daya Saing Bangsa. <http://www.setneg.go.id>