



**ANALISIS KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM
PERSPEKTIF *RESOURCES BASED VIEW***
(Studi empirik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia)

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Doktor



Oleh :

TONI HERLAMBAANG
107020206111002

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2013**

DISERTASI

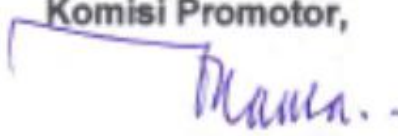
ANALISIS KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM PERSPEKTIF *RESOURCES BASED VIEW* (Studi Empirik Di Perguruan Tinggi Muhammadiyah Se-Indonesia)

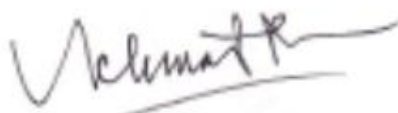
Oleh :

TONI HERLABANG
107020206111002

Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal: **27 Juni 2013**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

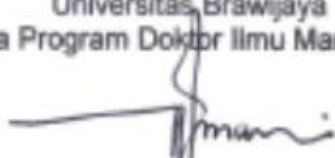
Komisi Promotor,


Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE
Promotor


Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE, ME
Ko – Promotor 1


Dr. Noermijati, SE, MTM
Ko – Promotor 2

Mengetahui,
a.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen


Prof. Armanu, SE, M.Sc., Ph.D
Nip. 19540818 198303 1 004

**LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI**

Judul : ANALISIS KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM
PERSPEKTIF *RESOURCES BASED VIEW*
(Studi Empirik Di Perguruan Tinggi Muhammadiyah
Se-Indonesia)

Nama Mahasiswa : TONI HERLAMBANG
Program Studi : DOKTOR ILMU MANAJEMEN

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE
Ko-Promotor : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE.,ME
Ko-Promotor : Dr. Noermijati, SE.,MTM

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Armanu, SE.,M.Sc.,Ph.D
Dosen Penguji 2 : Dr. Fatchur Rohman, SE.,M.Si
Dosen Penguji 3 : Dr. Ir. Solimun, MS
Dosen Penguji Luar : Prof. Dr. H. Din Syamsuddin, MA
Dosen Penguji Luar : Prof. Dr. H. Achmad Fatchan, M.Pd.,MP

Tanggal Ujian : 27 Juni 2013

a.n. Dekan

Ketua Program Studi Doktor ILMU MANAJEMEN

Prof. Armanu, SE.,M.Sc.,Ph.D
NIP. 19540818 198303 1 004



PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah DISERTASI dengan judul:

"ANALISIS KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM PERSPEKTIF RESOURCES BASED VIEW (Studi Empirik Di Perguruan Tinggi Muhammadiyah Se-Indonesia)"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 27 Juni 2013

Mahasiswa,



Nama : TONI HERLAMBAANG
NIM : 107020206111002
P. Studi : ILMU MANAJEMEN
PPS FEB UB



RIWAYAT HIDUP

Toni Herlambang, Wirolegi Jember, 01 Pebruari 1969 anak dari ayah (alm) Soeparno dan Ibu Hj. Nuraini, SDN Wirolegi I Jember tahun 1975 – 1981, SMP Negeri 2 Jember tahun 1981 – 1984, SMA Laboratorium IKIP Jember tahun 1984 – 1987, studi di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember tahun 1988 – 1993, Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember (UNEJ) tahun 2002 – 2005. Dan menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang sejak tahun 2010.

Pengalaman kerja sebagai Staf R & D pada PT. Bosaeng Jaya di Jakarta tahun 1995 - 2000, dan memperoleh pendidikan *Manufacture Management Trainee* di Bosaeng Company, Busan, Korea selatan; tahun 1997 – 1999. Sebagai tenaga pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember sejak tahun 2003 sampai sekarang.

Malang, 27 Juni 2013

TONI HERLAMBA NG
107020206111002

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji hanya bagi Allah SWT atas limpahan karunia dan nikmat-Nya sehingga Disertasi ini dapat diselesaikan, Shalawat dan Salam semoga tercurah bagi Nabi Muhammad SAW, keluarga dan para sahabatnya, amin. Jujur harus dikatakan bahwa proses penelitian dari awal sampai akhir hingga tersusun sebuah disertasi tidak lepas dari kontribusi langsung maupun tidak langsung banyak pihak. Untuk itu pada kesempatan yang mulia ini secara pribadi peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Brawijaya dan Bapak Direktur Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, atas kesempatan yang diberikan bagi peneliti untuk mengenyam pendidikan di Universitas Brawijaya melalui pendanaan BPPS.
2. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya, dan Bapak Pengelola Program Pascasarjana, atas kesempatan yang diberikan bagi peneliti menjadi mahasiswa Pascasarjana S3 Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Prof. Armanu Thoyib, SE.,M.Sc.,Ph.D selaku Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya, atas segala dukungan serta kemudahan pengurusan administrasi bagi peneliti dalam menempuh studi di Program Doktor Ilmu Manajemen, serta atas kesediaan untuk menguji, masukan dan saran berharga dalam penyusunan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE selaku Promotor, atas segala arahan, bimbingan, kebijaksanaan dalam memberi solusi dan motivasi konstruktif beliau, khususnya dalam penajaman pembahasan dan kajian teoritis dalam disertasi ini.
5. Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE.,ME selaku Ko-Promotor, atas perhatian, saran, nasihat yang menyejukkan dan kritik yang membangun dari beliau dalam penyusunan disertasi ini, khususnya dalam metode dan konstruk penelitian.
6. Dr. Noermijati, SE.,MTM selaku Ko-Promotor, atas bimbingan intensif, petunjuk dan kritik membangun, khususnya dalam sistematika serta aspek *detail* dalam disertasi ini.



7. Dr. Fatchur Rohman, SE.,M.Si atas kesediaan menguji serta memberikan masukan berharga dalam disertasi ini.
8. Dr. Ir. Solimun, MS atas kesediaan menguji serta memberikan saran dan dukungan positif dalam disertasi ini.
9. Prof. Dr. H. Din Syamsudin, MA sebagai Ketua Umum Persyarikatan Muhammadiyah, atas kesediaan menjadi Penguji eksternal dan menyempatkan waktu diantara kesibukan beliau, serta memberikan saran dan motivasi positif dalam penyusunan disertasi ini.
10. Prof. Dr. Achmad Fatchan, M.Pd.,MP atas kesediaan menjadi Penguji eksternal, serta memberikan dorongan positif bagi suksesnya disertasi ini.
11. Dr. H. Chairil Anwar dan Drs. M. Safar Nasir, M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Majelis Pendidikan Tinggi PP.Muhammadiyah, atas dukungan dan kesediaan memberikan ijin penelitian untuk penyusunan disertasi ini.
12. Prof. Dr. Noor Rochman Hadjam, SU selaku Pengurus Majelis Dikti Pimpinan Pusat. Muhammadiyah, atas berbagai masukan berharga dalam penyusunan disertasi ini.
13. Para Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia, baik Rektor, Ketua, dan Direktur selaku responden dalam penelitian, atas kesediaan dalam mengisi kuesioner serta kemudahan dalam pengumpulan data di lapangan.
14. Teman-teman angkatan 2010, Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya, atas kesediaan berbagi informasi dan *sharing* diskusi selama proses kuliah dan penelitian.
15. Keluarga tercinta, Anis Sukmayanti, SE sebagai istri yang senantiasa menemani dengan doa dan kasih sayang serta memberi inspirasi untuk meraih kesuksesan hidup, juga buah hati tersayang, Radifan Patria Eleazar dan Irsalina Fildzah Firdausi; atas segala pengertiannya.
16. Hj. Nuraini, ibu kandung dan Hj. Ashfiah, ibu mertua atas segala doa dan dukungan moril bagi penulis.
17. Semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu di lembar yang terbatas ini.

Semoga kebaikan dan kontribusi mereka semua mendapat pahala yang melimpah dari Allah SWT. Amin.

Malang, 27 Juni 2013

TONI HERLAMBA
107020206111002

ABSTRAK

Toni Herlambang, Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Juni .2013. **Analisis
Keunggulan Kompetitif dalam perspektif *Resources Based View*** (Studi
empirik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia).
Promotor: Eka Afnan Troena. Ko-Promotor: Achmad Sudiro dan Noermijati.

Kondisi persaingan antar penyedia jasa perguruan tinggi, baik swasta maupun negeri, meniscayakan para pimpinan dan pengelola perguruan tinggi berupaya semaksimal mungkin guna mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan lembaga sejenis lainnya. Dalam perspektif *RBV (Resources Based View)* upaya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pendayagunaan sumberdaya internal organisasi yang terdiri dari aspek *tangible*, dengan mengukur *Territory Management*; aspek *intangible*, dengan mengukur Orientasi Pasar, serta *capability*, dengan mengukur Kompetensi SDM. Sejauh ini dalam penelitian Keunggulan Kompetitif berdasarkan perspektif *RBV*, dalam konteks Perguruan Tinggi masih belum ada yang menggabungkan aspek *tangible*, *intangible*, dan *capability* dalam satu model penelitian yang menjadi kajian.

Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis pengaruh Orientasi Pasar, Kompetensi SDM dan *Territory Management* dalam menciptakan keunggulan kompetitif, serta keterkaitannya dengan kinerja organisasi PTM di Indonesia; serta menjelaskan model keunggulan kompetitif dari aspek orientasi pasar, kompetensi SDM, dan *Territory Management* terhadap kinerja organisasi PTM di Indonesia.

Populasi penelitian adalah sejumlah 168 Lembaga Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia, yang diwakili oleh Pimpinan masing-masing PTM meliputi Rektor, Ketua, dan Direktur lembaga perguruan tinggi sebagai Responden. Dari kuisioner yang disebar, 15 di antaranya tidak kembali, serta 11 berstatus tidak layak, sehingga hanya terdapat 142 kuisioner yang layak untuk digunakan dalam analisis data. Berdasar data tersebut, program AMOS 16.00 memproses estimasi parameter struktural sesuai dengan model hubungan seperti yang dijelaskan dalam kerangka konseptual penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Kompetitif, terdapat pengaruh yang signifikan Kompetensi SDM terhadap Keunggulan Kompetitif, terdapat pengaruh yang signifikan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Organisasi, terdapat pengaruh yang signifikan *Territory Management* terhadap Kinerja Organisasi, dan terdapat pengaruh yang signifikan Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi. Pengaruh *Territory Management* terhadap Keunggulan Kompetitif dan pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Organisasi terbukti tidak signifikan.

Kata Kunci: Keunggulan Kompetitif, Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, *Territory Management*, Kinerja Organisasi.

ABSTRACT

Toni Herlambang, Doctoral Program in Management, Faculty of Economics and Business, Brawijaya University, June.27th, 2013. **the Analysis of Competitive Predominance in Resources Based View Perspective (Empirical Study in Muhammadiyah's Higher Education Institutions in Indonesia).**

Promoter: Eka Afnan Troena. Co-Promoter: Achmad Sudiro and Noermijati.

The competition among higher education institutions, either private or state, requires the institution administrators to work with the utmost effort to obtain competitive predominance than others. In the perspective of RBV (*Resources Based View*), the effort to gain competitive predominance through the utilization of the organization internal resources consists of tangible aspect - by measuring territory management, intangible aspect - by measuring the market orientation, and capability - by measuring human resources' competence. This far, combined study on tangible, intangible, and capability aspects in competitive predominance research based on RBV perspective in higher education context has not been done.

The purpose of the research is to analyze the influence of market orientation, human resources' competence, and territory management in establishing competitive predominance and its relation to Indonesian Muhammadiyah's Higher Education Institutions' organizational performance. Also, the research is intended to explain the competitive predominance model of market orientation, human resources' competence, and territory management toward Indonesian Muhammadiyah's Higher Education Institutions' organizational performance.

The study population is the principals of 168 Muhammadiyah's Higher Education Institutions in Indonesia which includes the Rectors, the Chairmen, and the Directors of the institutions. Among the questioners used in the data collection process; 142 returned ones are used in the data analysis, while 15 are not returned, and 11 are invalid. By using the data collected, AMOS 16.00 program is used to process the structural parameter estimation along with the relation model as explained in the research's conceptual framework.

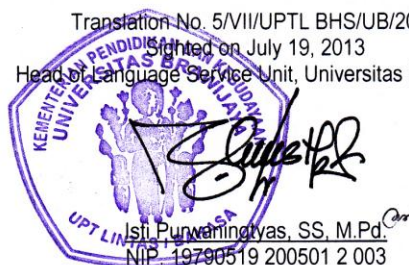
The result of the research indicates significant influence of market orientation and human resources' competence on competitive predominance, market orientation and territory management on the institution's organizational performance, and competitive predominance on the institution's organizational performance. On the other hand, the influence of territory management on competitive predominance and human resources' competence on the institution's organizational performance are proven to be insignificant.

Keywords: Competitive Predominance, Market Orientation, Human Resources' Competence, Territory Management, Organizational Performance.

Translation No. 5/VII/UPTL BHS/UB/2013

Signed on July 19, 2013

Head of Language Service Unit, Universitas Brawijaya



Isti Purwaningtyas, SS, M.Pd.
NIP. 19790519 200501 2 003



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas segala limpahan Rahmat dan Hidayat-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi yang berjudul: Analisis Keunggulan Kompetitif dalam perspektif *Resources Based View*. (Studi empirik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia). Sholawat dan salam semoga senantiasa terlimpah kepada pribadi agung, sumber inspirasi, Nabi Muhammad SAW, keluarga beliau yang disucikan oleh Allah SWT, serta para sahabat pilihan, amin.

Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi: pentingnya kajian Keunggulan kompetitif dalam perspektif teori RBV (*Resources Based View*) melalui Orientasi pasar, Kompetensi SDM, dan *Territory Management* guna mencapai Kinerja Organisasi. Serta dijelaskan pula studi secara empirik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah, sejauhmana aspek Keunggulan Kompetitif dapat dibangun melalui Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, dan *Territory Management* untuk mencapai Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi yang diharapkan.

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurang-tepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 27 Juni 2013

Toni Herlambang
NIM 107020206111002



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	iv
RIWAYAT HIDUP	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Fenomena Empirik	8
1.3. <i>Research Gap</i>	14
1.4. Orisinalitas Penelitian	18
1.5. Perumusan Masalah	20
1.6. Tujuan Penelitian	21
1.7. Manfaat Penelitian	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
2.1. Penelitian Terdahulu	23
2.2. Kajian Teori	31
2.2.1. Pendekatan Teori RBV pada keunggulan kompetitif	31
2.2.2. <i>Territory Management</i>	34
2.2.3. Kompetensi Sumberdaya Manusia	38
2.2.4. Orientasi Pasar	43
2.2.5. Kinerja Organisasi	48
2.2.6. Keunggulan Kompetitif	59
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN	65
3.1. Kerangka Pikir	65
3.2. Kerangka Konsep Penelitian	69
3.3. Hipotesis Penelitian	76
3.3.1. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Kompetitif	76
3.3.2. Pengaruh Kompetensi Sumberdaya Manusia terhadap Keunggulan Kompetitif	78
3.3.3. Pengaruh <i>Territory Management</i> terhadap Keunggulan Kompetitif	79
3.3.4. Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi	81
3.3.5. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Organisasi	82
3.3.6. Pengaruh Kompetensi Sumberdaya Manusia terhadap Kinerja Organisasi	83



3.3.7. Pengaruh <i>Territory Management</i> terhadap Kinerja Organisasi	85
3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian	86
BAB IV METODE PENELITIAN	94
4.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	94
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian	94
4.3 Variabel Penelitian	95
4.4 Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	96
4.5 Validitas dan Reliabilitas	98
4.6 Metode Analisis Data	100
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	108
5.1 Hasil Penelitian	108
5.2 Karakteristik Responden	116
5.3 Analisis Deskriptif Variabel	118
5.4 Analisis Data	128
5.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	128
5.4.2. Uji Asumsi SEM	128
5.4.3. Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	131
5.4.4. Pengaruh Antar Variabel	136
5.4.5. Penjabaran Hasil Uji Hipotesis dan Pengaruh antar Variabel	138
5.5 Pembahasan	142
5.5.1. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Kompetitif	143
5.5.2. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Keunggulan Kompetitif	146
5.5.3. Pengaruh <i>Territory Management</i> terhadap Keunggulan Kompetitif	148
5.5.4. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Organisasi	151
5.5.5. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Organisasi	153
5.5.6. Pengaruh <i>Territory Management</i> terhadap Kinerja Organisasi	156
5.5.7. Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi	157
5.6 Kontribusi Penelitian	158
5.6.1. Kontribusi Teoritis	158
5.6.2. Kontribusi Praktis	160
5.7 Keterbatasan Penelitian	161
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	162
6.1 Kesimpulan Penelitian	162
6.2 Saran - Saran	166
DAFTAR PUSTAKA	169
LAMPIRAN - LAMPIRAN	183



DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Gambaran Umum Perguruan Tinggi Menurut Status	2
1.2	Gambaran Umum PTAI Menurut Status	3
1.3	Hasil Akreditasi Institusi PTM Tahun 2012/2013	9
1.4	Hasil Akreditasi Program Studi PTM se-Indonesia	10
1.5	Jumlah Dosen PTM se-Indonesia berdasarkan Jabatan Akademik dan Status Kepegawaian Semester Ganjil Tahun 2012/2013	12
1.6	Mapping Variabel dan <i>Research Gap</i>	15
2.1A	Ringkasan Penelitian Terdahulu	26
2.1B	Ringkasan Penelitian Terdahulu	27
2.1C	Ringkasan Penelitian Terdahulu	29
2.1D	Ringkasan Penelitian Terdahulu	30
3.1	Variabel Orientasi Pasar dan Indikator Penelitian	87
3.2	Variabel Kompetensi SDM dan Indikator Penelitian	88
3.3	Variabel <i>Territory Management</i> dan Indikator Penelitian	89
3.4	Variabel Keunggulan Kompetitif dan Indikator Penelitian	91
3.5	Variabel Kinerja Organisasi dan Indikator Penelitian	92
4.1	Populasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia	95
4.2	Sebaran Sampel dan Kuesioner Penelitian	96
4.3	Hasil Uji awal (Pra Lapang) Validitas Indikator	99
4.4	Hasil Uji awal (Pra Lapang) Reliabilitas Indikator	100
4.5	<i>Goodness of fit index</i>	106
5.1A	Sebaran dan Karakteristik PTM se-Indonesia	115
5.1B	Karakteristik Responden	117
5.2	Dasar Interpretasi Skor Indikator Variabel penelitian	119
5.3	Deskripsi Variabel Orientasi Pasar (X1)	119
5.4	<i>Loading Factors</i> (λ) Variabel Orientasi Pasar (X1)	120
5.5	Deskripsi Variabel Kompetensi SDM (X2)	121
5.6	<i>Loading Factors</i> (λ) Variabel Kompetensi SDM (X2)	121
5.7	Deskripsi Variabel <i>Territory Management</i> (X3)	123
5.8	<i>Loading Factors</i> (λ) Variabel <i>Territory Management</i> (X3)	123
5.9	Deskripsi Variabel Keunggulan Kompetitif (Y1)	125
5.10	<i>Loading Factors</i> (λ) Variabel Keunggulan Kompetitif (Y1)	125
5.11	Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi (Y2)	127
5.12	<i>Loading Factors</i> (λ) Variabel Kinerja Organisasi (Y2)	128
5.13	Ringkasan Hasil Uji Validitas Indikator	129
5.14	Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Indikator	130
5.15	Indeks Kesesuaian <i>SEM</i>	133
5.16	Hasil Uji Hipotesis	134
5.17	Pengaruh Langsung Variabel	137
5.18	Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel	138
5.19	Pengaruh Total antar Variabel	138



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
1.1	Perbandingan Jumlah Mahasiswa PTM dengan PT Pesaing	11
2.1	<i>Baldrige Education Criteria For Performance Excellence Framework</i>	57
2.2	Analisis Rantai Nilai Aktivitas Primer	60
2.3	Elemen – Elemen Keunggulan Bersaing	61
3.1	Model <i>Resource Based</i> pada Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	72
3.2	Kerangka Konsep Penelitian	75
3.3		75
5.1	Hasil Analisis SEM	132
5.2	Diagram Jalur Uji Hipotesis	134



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1.	Surat Pengantar Kuisioner	183
2.	Kuisioner Penelitian	184
3.	Hasil Uji Validitas (Data Awal)Pra Penelitian Lapang	192
4.	Hasil Uji Reliabilitas (Data Awal)	197
5.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	202
6.	Hasil Uji Validitas Data Penelitian	222
7.	Hasil Uji Reliabilitas Data Penelitian	227
8.	Hasil Uji Validitas dengan CFA	232
9.	Hasil Analisis SEM	236



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perguruan tinggi merupakan salah satu subsistem pendidikan nasional yang tidak dapat dipisahkan dari subsistem lainnya baik di dalam maupun di luar sistem pendidikan. Keberadaan perguruan tinggi dalam keseluruhan kehidupan berbangsa dan bernegara, mempunyai peran yang amat besar melalaui tri dharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tridharma Perguruan Tinggi adalah kewajiban perguruan tinggi untuk menyelenggarakan Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat (UU No. 12 Tahun 2012). Secara spesifik di lingkungan Perguruan Tinggi Muhammadiyah, ditambah dharma ke Empat yakni Pengembangan Ke-Islaman dan Ke-Muhammadiyah-an. Dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional dikatakan bahwa Perguruan Tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (pasal 20 ayat 2).

Satu dasawarsa yang lalu, perguruan-perguruan tinggi di Indonesia, baik yang berstatus negeri maupun swasta hanya bersaing dengan sesama perguruan tinggi di Indonesia saja. Tetapi kini pesaing yang harus dihadapi selain dari Indonesia, juga berbagai instansi yang merupakan jaringan dari sejumlah perguruan tinggi di tingkat regional maupun internasional. Belum lagi berbagai perguruan tinggi baru yang muncul di tanah air dan didirikan oleh berbagai kelompok usaha atau industri yang tentu saja memiliki dukungan dana yang besar. Selain itu, lembaga pendidikan luar negeri yang semakin gencar mencari mahasiswa dari Indonesia, semakin banyak kampus waralaba, tuntutan



kualitas bagi pendidikan yang semakin meningkat (oleh lembaga akreditasi nasional maupun internasional), serta transparansi dalam pengelolaan perguruan tinggi semakin menambah tingkat perubahan dalam lingkungan eksternal pendidikan tinggi di Indonesia.

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global turut memicu meningkatnya intensitas persaingan antar penyedia jasa pendidikan tinggi, sehingga masing-masing penyedia jasa pendidikan tinggi akan berusaha menawarkan jasa pendidikan tinggi yang berkinerja tinggi. Menurut Kotler (2010), jasa merupakan berbagai tindakan atau kinerja (*performance*) yang dapat ditawarkan oleh seseorang atau suatu organisasi kepada pihak lain dan bersifat tidak berwujud serta tidak berakibat pada kepemilikan terhadap sesuatu. Persaingan untuk mendapatkan mahasiswa antar perguruan tinggi tidak dapat dihindarkan lagi seiring dengan pertumbuhan jumlah perguruan tinggi yang semakin pesat dan setiap perguruan tinggi harus melengkapi dirinya untuk dapat bertahan didalam persaingan yang pada akhirnya perguruan tinggi yang tidak peka akan kalah bersaing dan menutup usahanya (Warnars.2010).

TABEL 1.1
GAMBARAN UMUM PERGURUAN TINGGI (PT) MENURUT STATUS
TAHUN: 2010/2011

NO	JENIS	PT. NEGERI		PT. SWASTA		TOTAL
		JUMLAH	%	JUMLAH	%	
1.	Universitas	48	10,43	412	89,57	460
2.	Institut	6	11,32	47	88,68	53
3.	Sekolah Tinggi	2	0,15	1.314	99,85	1.316
4.	Akademi	-	-	1.015	100	1.015
5.	Politeknik	27	16,17	140	83,83	167
	LEMBAGA	83	2,76	2.928	97,24	3.011

Sumber :Data Kemendiknas,2011

Sedangkan dari sisi yang lain, jumlah Lembaga Perguruan Tinggi di Indonesia, sudah menunjukkan kuantitas yang cukup tinggi. Secara rasional



dapat digambarkan, dengan meningkatnya Jumlah Perguruan tinggi dalam suatu wilayah, maka intensitas persaingan akan semakin meningkat. Data yang diperoleh dari Ditjen Dikti Depdiknas menyebutkan jumlah Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia pada Tahun 2011 menunjukkan angka yang cukup tinggi khususnya pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Gambaran Umum perguruan tinggi di Indonesia pada Tahun 2011, Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.1 Jumlah PTN dan PTS dalam disiplin keilmuan umum pada Tahun 2011 mencapai 3.011 Lembaga Perguruan Tinggi, yang terdiri dari 83 PTN, dan 2.928 PTS seluruh Indonesia, Demikian juga pada Perguruan Tinggi Agama Islam, juga dapat kita kaji dalam peta persaingan Perguruan Tinggi. Gambaran umum Perguruan Tinggi Agama dapat dilihat sebagaimana pada Tabel 1.2

TABEL 1.2
GAMBARAN UMUM PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM (PTAI) MENURUT STATUS
TAHUN: 2010/2011

NO	JENIS	PT. NEGERI		PT. SWASTA		TOTAL
		JUMLAH	%	JUMLAH	%	
1.	Universitas	6	6,45	87	93,55	93
2.	Institut	14	35,00	26	65,00	40
3.	Sekolah Tinggi	32	7,26	409	92,74	441
	LEMBAGA	52	9,06	522	90,94	574

Sumber : Data Kementrian Agama,2011

Secara menyeluruh dalam konteks PTN, PTS, dan PTAI di dalam negeri di tahun 2011 saja, berjumlah 3.585 Lembaga. Persaingan yang demikian ketat tersebut berdampak pada makin sulitnya perguruan tinggi untuk dapat mempertahankan jumlah mahasiswa yang terdaftar maupun perolehan mahasiswa baru dalam tiap tahunnya. Persaingan digambarkan sebagai suatu siklus perusahaan yang ditentukan oleh empat komponen persaingan (4C) yaitu



company, customers, competitor, dan change (Kotler, 2010). Bagi penyedia jasa pendidikan tinggi swasta, pelanggan yang langsung menikmati jasa yang ditawarkannya adalah mahasiswa, pesaing adalah penyedia jasa pendidikan sejenis pada jenjang yang sama, dan perubahan meliputi segala bentuk perubahan sebagai inisiatif internal maupun tekanan eksternal, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik.

Untuk memenangkan persaingan, pengelola Perguruan Tinggi harus memiliki strategi yang baik. Ada banyak pendapat mengenai strategi, salah satunya adalah pendapat Johnson dan Scholes (2003) yang mengatakan bahwa, *"Strategy is the direction and scope of an organization over the long term: which achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a challenging environment, to meet the needs of markets and to fulfil stakeholder expectations"*. Inti dari pendekatan ini adalah untuk mempertahankan keberlanjutan operasional jangka panjang, Perguruan Tinggi harus dapat menyelaraskan sumberdaya yang dimiliki dengan wilayah jasa operasional yang ingin digarap dan kondisi lingkungannya. Di samping itu Perguruan Tinggi juga harus dapat bersaing untuk memberikan nilai lebih kepada pengguna jasa (*stakeholder*). Salah satu jalan adalah upaya Manajemen Perguruan Tinggi untuk senantiasa meningkatkan kualitas pengelolaan melalui optimalisasi sumberdaya internal yang dimiliki.

Tingkatan kualitas suatu Perguruan Tinggi, baik pengelolaannya maupun gambaran dari kinerja organisasi yang telah dicapai, dapat dilihat dari peringkat Akreditasi yang telah dicapai oleh institusinya, baik peringkat Akreditasi Program Studi, maupun peringkat Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi. Akreditasi dipahami sebagai penentuan standar mutu serta penilaian terhadap suatu lembaga pendidikan (dalam hal ini pendidikan tinggi) oleh pihak di luar lembaga pendidikan itu sendiri. Mengingat adanya berbagai pengertian tentang hakikat



perguruan tinggi maka kriteria akreditasi pun dapat berbeda-beda (Barnett, 1992; Alan Tait, 1997; Konsep BAN-PT, 2009). Secara umum ditunjukkan, dalam Konsep BAN-PT. 2009, disebutkan setidaknya-tidaknya ada empat pengertian atau konsep tentang hakikat perguruan tinggi : (1). Perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja yang bermutu (*qualified manpower*). Dalam pengertian ini pendidikan tinggi merupakan suatu proses dan mahasiswa dianggap sebagai keluaran (*output*) yang mempunyai nilai atau harga (*value*) dalam pasaran kerja, dan keberhasilan itu diukur dengan tingkat penyerapan lulusan dalam masyarakat (*employment rate*) dan kadang-kadang diukur juga dengan tingkat penghasilan yang mereka peroleh dalam karirnya. (2). Perguruan tinggi sebagai lembaga pelatihan bagi karier peneliti. Mutu perguruan tinggi ditentukan oleh penampilan/prestasi penelitian anggota staf. Ukuran masukan dan keluaran dihitung dengan jumlah staf yang mendapat hadiah/penghargaan dari hasil penelitiannya (baik di tingkat nasional maupun di tingkat internasional), atau jumlah dana yang diterima oleh staf dan/atau oleh lembaganya untuk kegiatan penelitian, ataupun jumlah publikasi ilmiah yang diterbitkan dalam majalah ilmiah yang diakui oleh pakar sejawat (*peer group*). (3). Perguruan tinggi sebagai organisasi pengelola pendidikan yang efisien. Dalam pengertian ini perguruan tinggi dianggap baik jika dengan sumberdaya dan dana yang tersedia, jumlah mahasiswa yang lewat proses pendidikannya (*throughput*) semakin besar. (4). Perguruan tinggi sebagai upaya memperluas dan mempertinggi pengkayaan kehidupan.

Perguruan Tinggi yang melaksanakan strategi secara cepat dan akurat adalah Perguruan Tinggi yang memiliki *competitive advantage* untuk memenangkan persaingan, seperti yang dikemukakan oleh Thompson dan Strickland (2003) bahwa, "*A business strategy is powerful if it produces a sizable and sustainable competitive advantage; it is weak if it results in competitive*

disadvantage". Porter (1980) di dalam teorinya yang disebut *Porter's five-forces model* menganalisis berbagai ancaman dan peluang dalam suatu industri. Konsep Keunggulan Kompetitif yang diperkenalkan Porter ini mendapat kritikan dari berbagai pihak, di antaranya Teece (1984) dan Barney (1991). Mereka mengkritik bahwa model Porter hanya menunjukkan profitabilitas industri dan bukan Lembaga secara individual. *Porter's five-forces model* tidak banyak membantu Perguruan Tinggi dalam mengidentifikasi dan mempertahankan *unique and sustainable advantages*.

Dari kritikan pada konsep *Porter's five-forces model*, kemudian berkembang konsep Keunggulan Kompetitif yang lebih terfokus pada *resources* dan *capabilities*, yang juga disebut *Resource Based View* (RBV). Menurut Hitt.et.al.,(2001) "*Resource-based view is based on the idea that 1) firm's resources, capabilities, and competencies facilitate the development of sustainable competitive advantage, and 2) competitive advantages are achieved when the strategies are successful in leveraging these resources*". RBV menekankan bahwa *competitive advantage* berdasarkan sumberdaya dan kapabilitas lebih *sustainable* daripada yang didasarkan pada *product/market positioning*. Adapun sumberdaya yang dimiliki Perguruan Tinggi meliputi finansial, fisik, manusia, *intangible assets* dan *structural-cultural assets*.

Pandangan RBV terhadap Keunggulan Kompetitif meyakini bahwa optimalisasi sumberdaya internal sangat penting bagi Lembaga Perguruan Tinggi guna mengantisipasi berbagai faktor eksternal dalam rangka untuk meraih serta mempertahankan Keunggulan dalam persaingan antar penyedia jasa pendidikan tinggi. Secara logika dapat dijelaskan, bahwa Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi akan dapat tercapai bila operasionalisasi sumberdaya internal mempunyai keunggulan spesifik dibanding perguruan tinggi pesaing.



Berdasarkan studi literatur dalam upaya mendapatkan Keunggulan Kompetitif dalam perspektif RBV, disampaikan oleh Mazaira *et al.*, (2003) yang mengemukakan orientasi pasar lebih berperan dalam membangun keunggulan kompetitif. Slater dan Narver (1995) mengemukakan bahwa orientasi pasar adalah budaya yang menempatkan prioritas tinggi pada setiap penciptaan dan penjagaan *superior customer value* dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* sehingga keunggulan dapat dicapai. Narver *et al.*, (1998) mengemukakan bahwa inti dari orientasi pasar adalah komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk selalu lebih unggul dari pesaing dengan selalu menciptakan nilai tambah bagi konsumen.

Faktor lain yang dapat menjadi pendorong bagi perguruan tinggi untuk mengadopsi orientasi pasar adalah globalisasi. Era pasar bebas telah menyebabkan munculnya organisasi pendidikan tinggi asing yang siap bersaing dengan perguruan tinggi domestik. Menurut konsep pemasaran, organisasi yang bisa bertahan dan memenangkan persaingan di pasar global adalah organisasi yang mampu menawarkan nilai lebih dan sesuai dengan keinginan pelanggan (Kotler 2010). Hal ini menunjukkan bahwa pada persaingan bebas sekarang ini, sudah semestinya perguruan tinggi merancang aktivitas yang berorientasi pasar (Maydeu-Olivares & Lado 2003). Secara eksplisit upaya tersebut dapat diwujudkan dengan mengenal dan memahami pelanggan, yang merupakan kata kunci dari konsep orientasi pasar. Berdasarkan uraian di atas dapat diperoleh gambaran bahwa penerapan orientasi pasar perlu dilakukan pada perguruan tinggi.

Berbeda dengan pendapat beberapa peneliti sebelumnya, dalam mengusulkan aspek penunjang Keunggulan Kompetitif, Wright *et al.*, (1998) mengemukakan pentingnya kapabilitas sumberdaya manusia dalam mencapai keunggulan kompetitif. Pendapat senada disampaikan Brewster *et al.*, (2000)

yang mengemukakan bahwa agar dapat diperoleh suatu keunggulan kompetitif yang kuat dan bertahan dalam jangka panjang, Perguruan Tinggi haruslah memiliki suatu kelebihan dalam *skill* dan kapabilitas yang dimiliki oleh sumberdaya manusianya. Dalam penelitian ini menjadi rasional bila aspek Kompetensi SDM dijadikan salah satu penunjang Keunggulan Kompetitif.

Tinjauan *Territory Management* juga diusulkan oleh beberapa peneliti. Burgoyne *et al.*, (1980) mengemukakan bahwa secara keseluruhan dua pertiga (lebih kurang 67%) wilayah pemasaran yang dikelola secara umum memiliki kesempatan untuk berkembang apabila manajemen dapat mengelola dan mengembangkan praktik *territory management* dengan baik. Pendapat ini didukung sebuah tulisan lepas yang dimuat pada *Agency Sales Magazine* (1991), dikemukakan pentingnya peran dari *territory management* untuk membantu tercapainya keunggulan kompetitif suatu Lembaga. Dalam penelitian ini mengusulkan aspek *Territory Management* sebagai salah satu penunjang Keunggulan Kompetitif. Berdasarkan latar belakang persaingan antar perguruan tinggi dan pentingnya mengupayakan keunggulan kompetitif, tentu sangat menarik untuk dikaji sejauh mana Perguruan Tinggi di Indonesia, khususnya Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) dalam mengimplementasikan strategi guna mencapai Keunggulan Kompetitif dalam mencapai kinerja Organisasi yang diharapkan.

1.2. Fenomena Empirik

Perguruan Tinggi Muhammadiyah (disingkat PTM), merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah di bidang pendidikan. Menurut Pusat Data Muhammadiyah (2010/2011), Persyarikatan Muhammadiyah memiliki 130 Lembaga / Organisasi perguruan tinggi, yang terdiri dari: 24 akademi, 4 politeknik, 61 sekolah tinggi, dan 41 universitas. Namun, dalam berbagai pemberitaan dan menurut data terbaru dikatakan bahwa Muhammadiyah



memiliki 167 perguruan tinggi, didasarkan pada jumlah lembaga yang terdiri dari 40 universitas, 88 sekolah tinggi, 23 akademi, 4 politeknik, serta 14 Perguruan Tinggi Agama. Diantara 167 perguruan tinggi tersebut, 3 termasuk dalam 50 perguruan tinggi ternama di Indonesia (Wikipedia,2011). Sedangkan data yang lebih valid, berdasarkan data BAN-PT 2013 adalah 168 PTM dengan rincian 25 Akademi, 6 Politeknik, 93 Sekolah Tinggi, dan 44 Universitas.

Tabel.1.3 Hasil Akreditasi Institusi PTM Tahun 2012/2013

NO	WILAYAH	NAMA PTM	HASIL	NO. SK. BAN PT
1.	VII	Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Sidoarjo	C	006/BAN-PT/Ak-III/Inst/II/2012
2.	V	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta	A	061/BAN-PT/Ak-IV/Inst/II/2013
3.	VII	Universitas Muhammadiyah Malang, Malang	A	074/BAN-PT/Ak-IV/Inst/II/2013
4.	VI	Universitas Muhammadiyah Surakarta, Sukoharjo	B	076/BAN-PT/Ak-IV/Inst/II/2013

Sumber: ban-pt.kemdiknas.go.id. disesuaikan dengan kebutuhan data (2013).

Berdasarkan hasil Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi versi BAN-PT Tahun 2012/2013, ternyata dari 168 Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia, hanya Empat PTM yang sudah terakreditasi secara institusi (lihat Tabel 1.3) dengan prosentase hanya 0,23 % dari keseluruhan jumlah PTM tersebut, menimbulkan pertanyaan mendasar bagaimana manifestasi kinerja organisasi dari 164 PTM yang lain?. Mengingat Akreditasi Institusi adalah hasil penilaian kinerja organisasi dari suatu institusi Perguruan Tinggi yang dilakukan oleh pihak eksternal (BAN-PT) sebagai informasi bagi masyarakat sejauhmana kredibilitas suatu institusi dalam mewujudkan *Good University Governance*. Dari sektor pengelolaan Program Studi di lingkup internal Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia, mengacu pada hasil Akreditasi Program Studi pada Tabel 1.4 dapat dilihat untuk Lembaga PTM berbentuk Akademi, mayoritas



Program Studinya (73,0%) masih mendapat peringkat C, belum ada yang mendapat predikat A.

Tabel 1.4 Hasil Akreditasi Program Studi PTM se-Indonesia

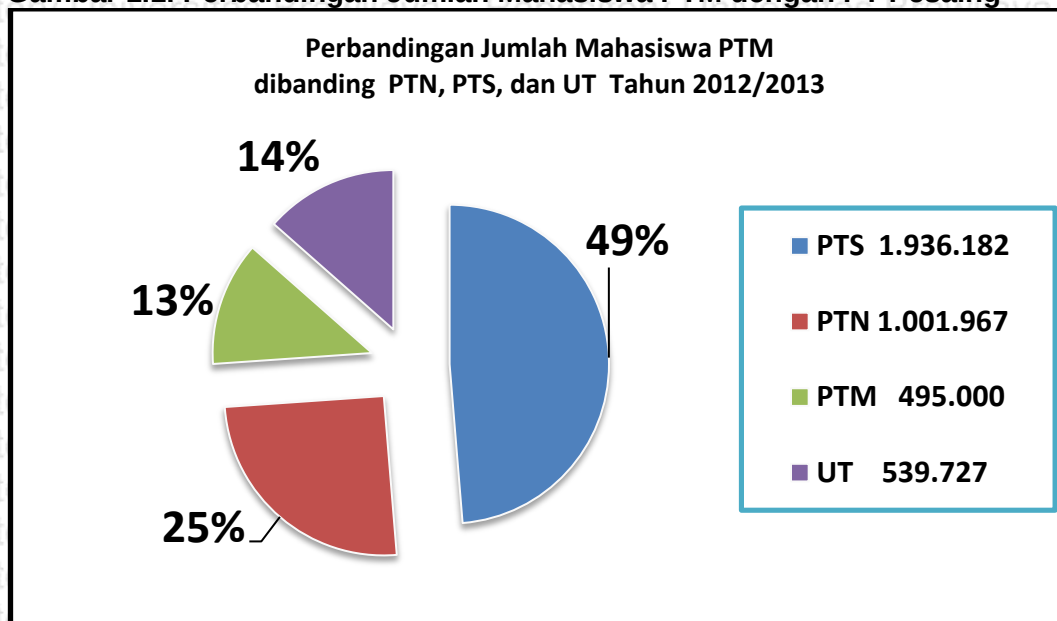
NO	JENIS INSTITUSI PTM	HASIL AKREDITASI	RINCIAN	PROSENTASE
1.	25 Akademi (26 Prodi)	A	-	-
		B	7	26,9 %
		C	19	73,0 %
		D	-	-
2.	6 PoliTeknik (13 Prodi)	A	-	-
		B	1	07,6 %
		C	12	92,3 %
		D	-	-
3.	93 Sekolah Tinggi (186 Prodi)	A	1	0,05 %
		B	46	24,7 %
		C	138	74,2 %
		D	1	0,05 %
4.	44 Universitas (797 Prodi)	A	44	05,5 %
		B	353	44,3 %
		C	398	49,9 %
		D	2	0,02 %
168 PTM DGN JUMLAH PRODI			1022	100 %
Kadaluarsa			146	14,2 %

Sumber: ban-pt.kemdiknas.go.id. disesuaikan dengan kebutuhan data (2013).

Pada jenis Politeknik hampir keseluruhan Program Studinya (92,3%) mendapat peringkat C dan hanya Satu Prodi yang mendapat peringkat B. Demikian juga untuk PTM berbentuk Sekolah Tinggi dan Universitas, peringkat C masih mendominasi 74,2% untuk Sekolah Tinggi dan 49,9% untuk Universitas, apalagi yang membuat prihatin ternyata masih ada Program studi baik di Sekolah Tinggi, maupun di Universitas yang hasil Akreditasi Program Studinya adalah D. Meskipun peringkat A unggul sudah berhasil diraih oleh 5,5% Program Studi di lingkup Universitas, namun secara umum hal ini masih menimbulkan kekuatiran dalam konteks persaingan antar Perguruan Tinggi. Mengingat tuntutan eksternal akan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi, dari tahun ke tahun harus semakin meningkat, di sisi lain keterbatasan sumberdaya internal senantiasa menjadi hambatan dalam proses pengelolaan Perguruan Tinggi.

Dari Tabel 1.3 dan Tabel 1.4 bila dicermati lebih jauh menimbulkan pertanyaan mendasar yakni; sebagaimana diketahui sejak 1934 Persyarikatan Muhammadiyah sudah berpengalaman dalam mengelola Perguruan Tinggi, namun mengapa pengalaman kurang lebih Tujuh Puluh Sembilan Tahun masih belum bisa mendongkrak prestasi PTM yang tersebar di hampir seluruh wilayah Indonesia, kecuali hanya beberapa PTM saja yang sudah terakreditasi unggul. Padahal dari sisi Jumlah Mahasiswa pengguna jasa PTM (*Market Share*), sudah mencapai lebih kurang 13% dari keseluruhan Mahasiswa perguruan tinggi (Lihat Gambar 1.1) yang ada di Indonesia.

Gambar 1.1. Perbandingan Jumlah Mahasiswa PTM dengan PT Pesaing



Sumber: Data Sekunder diolah (2013).

Jika ditinjau dari manifestasi aspek Orientasi Pasar dan Kompetensi SDM, perkembangan amal usaha seperti PTM mampu menjadi daya magnetis yang kuat bagi berhimpunnya SDM yang handal. Dilihat dari segi jumlah mahasiswa, pada 6 (enam) PTM terbesar misalnya, UM Malang, UM Surakarta dan UM Makassar masing-masing memiliki lebih kurang 25 hingga 30 ribu mahasiswa, UHAMKA, UM Yogyakarta dan UAD masing-masing lebih kurang 15



ribu sampai 20 ribu mahasiswa. Ada ribuan SDM Dosen dengan pangkat akademik profesor, lektor kepala dan lektor. Ada ribuan karyawan yang bekerja dan mengabdikan di seluruh PTM Indonesia (Sari, 2012).

Tabel 1.5 Jumlah Dosen PTM se-Indonesia berdasarkan Jabatan Akademik dan Status Kepegawaian Semester Ganjil Tahun 2012/2013

STATUS KEPEGAWAIAN	NON JABATAN AKADEMIK	ASISTEN AHLI	LEKTOR	LEKTOR KEPALA	GURU BESAR	JUMLAH
Dosen PNS-DPK	85	182	315	329	16	927
Kopertis						
Dosen Tetap	6.103	1950	1268	441	62	9.824
Persyarikatan						
Dosen Tidak Tetap	7.009	693	517	393	79	8.691
JUMLAH TOTAL DOSEN PTM	13.197	2.825	2.100	1.163	157	19.442
PROSENTASE	67,9 %	14,5 %	10,8 %	05,9 %	0,90%	100 %

Sumber: Data Sekunder, diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat diinterpretasikan bahwa implementasi Kompetensi SDM, khususnya tenaga Dosen pada level Lektor Kepala dengan prosentase 5,9% dan Level Guru Besar hanya 0,9% menunjukkan pentingnya mengupayakan peningkatan kualitas SDM sesuai standar, agar kriteria *good university governance* dapat dicapai.

Dari perspektif strategi pengelolaan Lembaga Perguruan Tinggi, mencoba untuk mencari alternatif solusi dari permasalahan empirik yang ada, menjadi suatu keharusan untuk meninjau kembali sejauhmana sumberdaya internal PTM dari aspek *tangible*, *intangible*, dan *capability* dapat menunjang keunggulan kompetitif di Perguruan Tinggi Muhammadiyah, serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi yang di citakan. Dengan harapan, permasalahan sumberdaya internal yang terjadi di lingkup PTM dapat dicarikan solusi yang representatif berbasis hasil penelitian. Tinjauan utama dari aspek *capability*, adalah sejauhmana Kompetensi SDM di PTM yang terdiri dari Pimpinan, Dosen, dan



karyawan berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Aspek *intangible* dapat ditinjau dari pola pikir dan perilaku dalam menyikapi pengguna jasa, pesaing, dan koordinasi internal pengelola, lazimnya disebut Orientasi Pasar. Aspek *tangible* dapat dilihat dari sejauhmana pengelola PTM dapat me"manage" jaringan sosial internal dan eksternal persyarikatan untuk menunjang Keunggulan Kompetitif dan kinerja Organisasi PTM. Apabila kontrol dan *review* pada faktor sumberdaya internal dapat dioptimalkan, maka peluang dan tantangan eksternal PTM pada masa kini dan masa depan, akan terantisipasi sejak dini.

Guna menyikapi tantangan eksternal persaingan antar Perguruan Tinggi dan tuntutan masyarakat terkait Akreditasi Institusi dan Program Studi, ditambah berbagai permasalahan internal yang akan dihadapi Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di masa depan, telah digelar Rapat Kerja Nasional Perguruan Tinggi Muhammadiyah (Rakernas PTM) yang dihadiri oleh para Rektor, Ketua, Direktur dan wakil Pimpinan dari 155 Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia. Rencana strategis (Renstra PTM) 30 Tahun ke depan, Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang dibahas di Rakernas tersebut, adalah penguatan kelembagaan dalam bentuk upaya sistemik peningkatan kualitas sumberdaya manusia dan sistem jaringan. Meskipun kualitas PTM bervariasi, ada yang terakreditasi unggul dan belum terakreditasi unggul, tapi semua PTM harus tetap eksis dan berkontribusi bagi gerakan dakwah Muhammadiyah. Pendidikan Muhammadiyah, juga bertekad melahirkan calon-calon pemimpin yang baik, yang amanah, *sidiq* dan *tabligh*. Muhammadiyah juga bertekad meningkatkan pelayanan jasa pendidikan tinggi yang berkualitas kepada masyarakat. Pada 2011, kontribusi Muhammadiyah telah mencapai 10 persen atau telah mendidik sekitar 450 ribu dari sekitar 4,6 juta rakyat yang berkesempatan mengenyam pendidikan tinggi (Antara News, 2011).



Berangkat dari permasalahan perlunya peningkatan Kinerja Organisasi yang ada di Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) se Indonesia, secara empirik dalam kondisi persaingan perguruan tinggi, perlu dilakukan penelitian guna mengetahui sejauhmana Keunggulan Kompetitif dapat dibentuk oleh Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, dan *Territory Management* guna menunjang tercapainya Kinerja Organisasi yang diharapkan.

1.3. **Research Gap**

Berbagai pendapat mengenai pengaruh orientasi pasar, kompetensi sumberdaya manusia dan *terittory management* terhadap keunggulan kompetitif, serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, dari kajian empirik yang ada menggambarkan adanya kontradiksi temuan penelitian, yang mendasari konsep hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Berdasarkan pendapat para peneliti, (lihat Tabel 1.6) dapat digambarkan sebagai berikut:

Pertama, Penelitian tentang orientasi pasar dengan berbagai latar belakang pada umumnya berhasil membuktikan bahwa orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja pemasaran (Castro *et al.*, 2005; Kirca *et al.*, 2005; Jain dan Bhutia, 2007), akan tetapi beberapa penelitian tidak berhasil membuktikan bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja pemasaran (Jaworski dan Kohli, 1993; Selnes *et al.*, 1996; Pelham, 1997; Deshpande *et al.*, 2000, Harris, 2002). Di samping itu penelitian yang menguji hubungan langsung antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi juga belum mampu memberikan kejelasan tentang bagaimana mengkonversikan orientasi pasar menjadi kinerja organisasi (Langerak, 2003). terlihat bahwa hasil penelitian yang menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran masih memberikan kesimpulan yang berbeda-beda (ada Gap), oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk menjelaskan hubungan kausal antara orientasi pasar



dengan kinerja organisasi, yang dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam hubungannya dengan keunggulan kompetitif sebagai pokok bahasan utama, mengingat Perusahaan yang memiliki tingkat orientasi pasar yang tinggi akan memiliki kinerja pemasaran yang tinggi.

Tabel 1.6. Mapping Variabel & Research Gap

NO.	HUBUNGAN VARIABEL	PENELITI	HASIL	UPAYA PENELITIAN INI
1.	variabel orientasi pasar dengan variabel kinerja organisasi	Selnes et al.(1996) Pelham (1997).Deshpande et al.,(2000), Harris (2001)	Tidak Signifikan	(1).Menempatkan Variabel Keunggulan Kompetitif sebagai Variabel antara yang menghubungkan Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, dan Territory Management terhadap Kinerja Organisasi.
		Jaworski & Kohli (1993) ; Slater & Narver (1994) Castro et al.,(2004).Kirca et al., (2005) Jain & Bhutia (2007)	Signifikan	
2.	variabel teritory management dengan variabel keunggulan kompetitif	Burgoyne et al., (1980)	Tidak Signifikan	(2).Menyesuaikan sub indikator dari Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, Territory Management, dan Keunggulan Kompetitif disesuaikan dengan kondisi objektif Perguruan Tinggi
		Agency Sales Magazine (1991), Allen (2000)	Signifikan	
3.	variabel kompetensi SDM dengan variabel keunggulan kompetitif	Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1990), Wright et al., (1998)	Tidak Signifikan	(3).Variabel Kinerja Organisasi dilakukan penyesuaian indikator dan sub indikator dengan pendekatan Konsep Malcolm Baldrige & BAN PT
		Mabey et al., (1998); Ellinger et al., (2002)Brewster et al.,(2000), Khandekar & Sharma,(2005)	Signifikan	
4.	variabel orientasi pasar dengan variabel keunggulan kompetitif	Slater dan Narver(1995), Narver et al., (1998)	Tidak Signifikan	
		Ferdinand(2003), Mazaira et al., (2003)	Signifikan	
5.	variabel keunggulan kompetitif dengan variabel kinerja organisasi	Ulrich,(1991)	Tidak Signifikan	
		Strandskov (2006)	Signifikan	

Sumber : Diambil dari berbagai jurnal penelitian (2012).



Hal ini karena perusahaan yang memiliki derajat orientasi pasar yang tinggi akan memiliki keunggulan kompetitif dalam hal; kualitas produk, kualitas pelayanan, inovasi produk dan biaya (Sittimalakorn dan Hart, 2004).

Sedangkan Chang dan Chen (1998) menyatakan bahwa perusahaan Jasa (semacam Perguruan Tinggi) yang telah menerapkan orientasi pasar akan dapat lebih memberikan pelayanan yang lebih baik sehingga dapat memuaskan pelanggannya dan dapat memperoleh keuntungan bisnis yang lebih tinggi untuk mencapai keunggulan kompetitif diantara pesaingnya. Untuk itu dalam penelitian ini memasukkan Variabel Keunggulan Kompetitif sebagai Variabel antara, dari hubungan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Organisasi.

Kedua, bahwa *territory management* yang baik akan dapat membantu perusahaan dalam menuju kesuksesan, dengan kesimpulan; hubungan variabel *territory management* terhadap keunggulan kompetitif, adalah positif signifikan (Agency Sales Magazine, 1991; Allen, 2000). Namun kelompok peneliti yang lain menyatakan hubungan *territory management* terhadap keunggulan kompetitif, adalah positif tidak signifikan (Burgoyne et al., 1980), ada Gap. Sehingga dalam penelitian ini mengacu pada konsep Fahy, (2000). menarik untuk mengkaji kembali indikator yang ada dalam *territory management*, hubungannya dengan berbagai keunikan Key Resource masing-masing perguruan tinggi, sebagai faktor pembentuk keunggulan kompetitif.

Ketiga, sebagian peneliti mengemukakan bahwa kompetensi sumber daya manusia (Brewster et al., 2000; Khandekar dan Sharma, 2005) sangat berperan penting dalam membantu perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif, dengan hasil positif signifikan. Sebaliknya dari tinjauan penelitian Wright et al., (1998), Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall, (1990), mendapatkan hasil positif tidak signifikan. Ada gap yang memerlukan penelitian dan kajian lebih lanjut dalam konteks Perguruan Tinggi, mengenai berbagai keunikan (*specific*



resource) dalam pengelolaan SDM sebagai upaya mendapatkan keunggulan kompetitif. Sehingga dalam penelitian ini akan dirumuskan kembali indikator-indikator Kompetensi SDM dalam konteks Perguruan Tinggi sebagai penyedia jasa pendidikan.

Keempat, Pendapat lain mengemukakan orientasi pasar penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan, dengan hasil positif signifikan (Mazaira *et al.*, 2003; Ferdinand, 2003). Kelompok peneliti yang lain mendapat hasil positif tidak signifikan, untuk hubungan orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif (Slater dan Narver, 1995; Narver *et al.*, 1998). Masih ada gap yang memerlukan penelitian lebih lanjut khususnya dalam konteks kajian keunggulan kompetitif perguruan tinggi, maka penelitian ini, mengkonfirmasi konsep hubungan Orientasi Pasar dengan Keunggulan Kompetitif pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah sebagai Lembaga *Non Profit Oriented*.

Kelima, pada hubungan antara variabel keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi, Ulrich (1991) mendapatkan hasil positif tidak signifikan, sedangkan penelitian Strandkov (2006) mendapatkan hasil positif signifikan. Timbul kesenjangan penelitian (*gap*), sehingga masih diperlukan penelitian ini khususnya dalam mengkaji indikator kinerja dari perspektif perguruan tinggi sebagai konsekuensi dari pencapaian keunggulan kompetitif. Untuk itu, dalam penelitian ini hubungan Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Organisasi dilakukan penyesuaian indikator Keunggulan Kompetitif yang khas dengan konteks Perguruan Tinggi, serta indikator Kinerja Organisasi yang disesuaikan dengan kriteria BAN-PT dengan mengadopsi dan memodifikasi dari konsep *Malcolm Baldrige*.

Berdasarkan “*Research Gap*” antara hasil penelitian beberapa peneliti, khususnya dalam konteks Persaingan antar Perguruan Tinggi, maka penelitian ini akan menempatkan Variabel Keunggulan Kompetitif sebagai Variabel antara



yang menghubungkan Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, dan *Territory Management* terhadap Kinerja Organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Selanjutnya penelitian ini akan menyesuaikan sub indikator dari Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, *Territory Management*, dan Keunggulan Kompetitif disesuaikan dengan kondisi objektif Perguruan Tinggi. Untuk Variabel Kinerja Organisasi dilakukan penyesuaian indikator dan sub indikator dengan pendekatan Konsep *Malcolm Baldrige*, yang lazim digunakan oleh BAN-PT.

Pijakan rasional yang menjadi dasar dari pengisian *research gap* dalam penelitian ini, mengambil dasar dari konsep *tangible*, *intangible*, dan *capability* pada sumberdaya kunci internal di setiap aktivitas perusahaan (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984). Model penelitian ini dikembangkan dengan menggunakan dasar teori mengenai keunggulan kompetitif perspektif RBV (Jesper Standskov, 2006). Aspek *tangible* dalam penelitian ini dibahas dalam variabel pengelolaan wilayah atau dalam konteks persaingan jasa disebut *Territory management* (Burgoyne, Deutscher dan Ash, 1980), Aspek *Capability* dalam penelitian ini dikaji dari variabel kompetensi sumberdaya manusia (Khandekar dan Sharma, 2005). Aspek *intangible* dalam penelitian ini dibahas dari variabel orientasi pasar (Slater dan Narver, 1995).

1.4 Orisinalitas Penelitian.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, adalah pada umumnya penelitian tentang keunggulan kompetitif dalam perspektif RBV pada aspek *key resource* sumberdaya yang menjadi kajian hanya melihat dari kriteria *tangible* saja, *intangible* saja, atau *capability* saja, tidak secara komprehensif, sehingga seringkali tidak mampu menjelaskan bagaimana akumulasi sumberdaya internal sebagai faktor pembentuk keunggulan kompetitif mampu meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan dalam penelitian ini dalam



mengkaji sumberdaya internal pembentuk Keunggulan Kompetitif dilakukan dengan mengintegrasikan kriteria *intangible*, dalam hal ini terwakili pada Variabel Orientasi Pasar; kriteria *tangible*, dalam hal ini terwakili pada Variabel *terititory management*; dan kriteria *capability*, dalam hal ini terwakili pada Variabel Kompetensi SDM, dengan tujuan untuk dapat memberikan penjelasan tentang perbedaan hasil penelitian mengenai hubungan keunggulan kompetitif yang dibangun dari variabel orientasi pasar, kompetensi SDM, *territory management* terhadap kinerja organisasi perguruan tinggi secara komprehensif, serta menjelaskan proses transformasi keunggulan kompetitif menjadi kinerja organisasi. Orisinilitas model teoretikal dalam penelitian ini memberikan kontribusi bagi implementasi konsep keunggulan kompetitif tentang integrasi *key resource* internal antara aspek *tangible*, *intangible*, dan *capability* pada Lembaga *Non Profit Oriented* khususnya Perguruan Tinggi.

Orisinalitas model penelitian empirik dalam penelitian ini dimulai dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif, melalui variabel orientasi pasar, kompetensi SDM, dan *terititory management*, sehingga dapat diperoleh kejelasan tentang bagaimana meningkatkan keunggulan kompetitif dalam sebuah organisasi perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang pada umumnya lebih menekankan hubungan kausal antara keunggulan kompetitif dengan kinerja organisasi, sehingga penelitian yang menguji tentang *antecedent* keunggulan kompetitif dalam perspektif *RBV* pada Lembaga *Non Profit Oriented* masih sangat terbatas. Selanjutnya dalam penelitian ini faktor kinerja organisasi perguruan tinggi ditinjau dari konsep *Malcolm Baldrige* yang termanifestasikan dalam standar kinerja perguruan tinggi versi BAN PT yang lazim digunakan dalam kriteria penilaian Akreditasi Institusi dan Program Studi Perguruan Tinggi di Indonesia.



1.5 Perumusan Masalah (*Research Problem*)

Berdasarkan latar belakang, fenomena empirik, dan kesenjangan penelitian, agar penelitian ini dapat lebih terfokus pada topik utama, maka perlu ditentukan pertanyaan penelitian dan rumusan masalahnya. Berangkat dari prinsip Manajemen Strategi dalam banyak literatur, bahwa untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, dalam perspektif *Resource Based View* (RBV) perlu tindakan dan keputusan strategis pada faktor *key resource*, yang oleh Barney (1991) dikategorikan dalam unsur *tangible*, *intangible*, dan *Capability*. Adapun bagian faktor *key resource* yang dijadikan Variabel dari penelitian ini yaitu *Territory management*, *Kompetensi SDM*, dan *Orientasi Pasar* sejauh mana dapat membentuk keunggulan kompetitif guna mencapai kinerja organisasi PTM di Indonesia, sehingga yang menjadi pertanyaan spesifik (*Research Question*) dalam penelitian ini adalah :

“Sejauhmana Keunggulan Kompetitif dapat dibentuk melalui Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, dan *Territory management*, terhadap Kinerja Organisasi serta bagaimana memberikan penjelasan mengenai perbedaan hasil penelitian tentang hubungan orientasi pasar, Kompetensi SDM, *Territory management* sebagai pembentuk Keunggulan Kompetitif agar tercipta kinerja organisasi dalam konteks Perguruan Tinggi?”. Berdasarkan *Research Question* tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap penciptaan keunggulan kompetitif PTM di Indonesia ?
2. Apakah kompetensi sumberdaya manusia berpengaruh terhadap penciptaan keunggulan kompetitif PTM di Indonesia?
3. Apakah *territory management* berpengaruh terhadap penciptaan keunggulan kompetitif PTM di Indonesia ?



4. Apakah keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja organisasi PTM di Indonesia?
5. Apakah Orientasi Pasar berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi PTM di Indonesia?
6. Apakah Kompetensi SDM berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi PTM di Indonesia?
7. Apakah *Territory Management* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi PTM di Indonesia?

1.6. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif PTM di Indonesia.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi sumberdaya manusia terhadap keunggulan kompetitif PTM di Indonesia.
3. Menganalisis pengaruh *territory management* terhadap keunggulan kompetitif PTM di Indonesia.
4. Menganalisis pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja organisasi PTM di Indonesia.
5. Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja organisasi PTM di Indonesia.
6. Menganalisis pengaruh kompetensi sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi PTM di Indonesia.
7. Menganalisis pengaruh *territory management* terhadap kinerja organisasi PTM di Indonesia.



1.7. Manfaat Penelitian

1.7.1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

1. Memberikan kontribusi konseptual pada implementasi model-model penelitian keunggulan kompetitif berbasis pendekatan *RBV* melalui aspek *tangible resources*, *intangible resources*, dan *capability* khususnya perspektif orientasi pasar, kompetensi SDM, dan *territory management* di bidang Manajemen Strategi pada umumnya, dan secara khusus pada variasi penelitian Keunggulan Kompetitif pada Objek Organisasi Perguruan Tinggi.
2. Menambah khasanah literatur Manajemen Strategi, Khususnya kajian Keunggulan kompetitif dalam perspektif Kompetensi SDM, *territory management*, Orientasi Pasar, dan Kinerja Organisasi.
3. Sebagai upaya memadukan unsur Strategi Bisnis dan unsur Pengelolaan Lembaga Perguruan Tinggi melalui kajian Manajemen Strategi, pada penggunaan konsep Keunggulan Kompetitif dan Kinerja organisasi.

1.7.2. Bagi Praktisi

1. Bagi Pimpinan dan Pengelola Perguruan Tinggi Muhammadiyah, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam mengambil keputusan strategis, sebagai upaya untuk mendapatkan Keunggulan Kompetitif bagi Perguruan Tinggi.
2. Bagi Pimpinan Persyarikatan dan Majelis Dikti PP. Muhammadiyah, dapat dijadikan bahan dan referensi dalam pembuatan rencana strategis pembinaan dan pengembangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka pada bab ini menyajikan studi empiris dari hasil penelitian-penelitian terdahulu dan pembahasan teori yang dijadikan sebagai acuan untuk membangun model konseptual penelitian. Tinjauan pustaka tersebut mencakup tentang penelitian terdahulu, Teori *RBV (Resources Based View)*, Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*), Pengelolaan Wilayah (*Territory Management*), Kompetensi SDM (*HR Competence*), Orientasi Pasar (*Market Orientation*) dan Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi (*Organisation Performance / Good University Governance*).

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan masalah-masalah dalam pencapaian keunggulan kompetitif serta hasilnya digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. Meskipun demikian, konsep yang diacu oleh para peneliti sebelumnya berbeda dengan model yang diajukan dalam penelitian ini yang mengintegrasikan konstruk Keunggulan Kompetitif, *Territory management*, Kompetensi SDM, Orientasi Pasar, dan Kinerja Organisasi.

Penelitian Burgoyne *et al.*, (1980), yang meneliti hubungan antara *Territory management* dan Keunggulan Kompetitif, dengan pendekatan studi kasus pada berbagai Organisasi di Kanada, mendapat temuan bahwa apabila *territory management* dikelola dan dikembangkan dengan baik, dua dari tiga wilayah pemasaran yang dimiliki Organisasi secara umum memiliki kesempatan untuk berkembang dan dapat menjadi sebuah sumber keunggulan kompetitif bagi Organisasi.

Sedikit berbeda dari penelitian sebelumnya, Tim peneliti dari *Agency Sales Magazine* (1991) yang juga meneliti hubungan antara *Territory*

management dan Keunggulan Kompetitif pada berbagai variasi Organisasi, mendapatkan temuan bahwa *Teritory management* berperan penting untuk membantu Organisasi dalam meningkatkan penjualan dan keunggulan dari Organisasi lain. Kesuksesan *terittory management* sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajer dalam melihat potensi penjualan suatu wilayah. Studi pada *terittory management* dan keunggulan kompetitif dilakukan oleh Allen (2000) melalui penelitian pustaka dari khasanah penelitian empirik yang ada, mendapati temuan bahwa membangun kepercayaan, mempelajari apa yang diinginkan konsumen, mengajukan pertanyaan yang dapat meng-ekstrak informasi akan membantu praktek *terittory management* agar dapat menjadi keunggulan Organisasi.

Disisi lain penelitian Khandekar dan Sharma,(2005) mendapati bahwa Kompetensi SDM mempengaruhi Keunggulan Kompetitif Organisasi, dengan temuan bahwa Mengembangkan banyak pekerja yang memiliki *skill* dan kemampuan tinggi dalam bidang teknologi dapat menjadi salah satu sumber utama keunggulan kompetitif Organisasi. Temuan yang senada juga diungkap dalam penelitian Wright *et al.*, (1998), tentang hubungan Kompetensi SDM dan Keunggulan Kompetitif, mereka menyajikan berbagai praktek-praktek peningkatan kualitas SDM bagi Organisasi. Adapun hasil penelitiannya adalah Kapabilitas sumberdaya manusia merupakan pengetahuan kolektif dari anggota Organisasi (sulit ditiru), yang dikembangkan dalam suatu periode waktu tertentu (langka), dan sangat berharga karena mengarahkan sikap dan bakat karyawan dalam pembentukan nilai dan meraih suatu tujuan sehingga keunggulan kompetitif akan tercapai.

Penelitian Brewster *et al.*, (2000) tentang isu-isu kontemporer Manajemen Sumberdaya Manusia untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, diungkapkan bahwa agar dapat diperoleh suatu keunggulan kompetitif yang kuat dan bertahan



dalam jangka panjang, Organisasi haruslah memiliki suatu kelebihan dalam *skill* dan kapabilitas yang dimiliki oleh para karyawannya. Uniknya lagi lebih dari satu dekade sebelumnya, penelitian Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1990), mendasari kajian Kompetensi SDM dengan Keunggulan kompetitif, pada perencanaan strategis SDM. Hasil penelitian mereka mendapati bahwa gabungan dari kapabilitas sumberdaya manusia, sumberdaya dan keputusan yang berkualitas akan memungkinkan Organisasi mengkapitalisasi berbagai peluang yang ada di pasar serta meminimalkan risiko/ancaman sehingga keunggulan kompetitif bisa diraih.

Dari sudut pandang yang lain, penelitian Slater dan Narver(1995) tentang Orientasi Pasar dan Keunggulan kompetitif, menghasilkan temuan bahwa Orientasi pasar merupakan budaya yang menempatkan prioritas tinggi pada setiap penciptaan dan penjagaan *superior customer value* dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* sehingga keunggulan dapat dicapai. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian empirik Narver *et al.*,(1998), dengan temuannya bahwa inti dari orientasi pasar adalah komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk selalu lebih unggul dari pesaing dengan selalu menciptakan nilai tambah bagi konsumen. Menguatkan dua peneliti sebelumnya, penelitian Mazaira *et al.*,(2003) setelah melakukan komparasi pada lima Organisasi *retail* besar di Spanyol, menemukan bahwa Orientasi pasar berfokus pada upaya keras untuk selalu menciptakan kepuasan konsumen yang diharapkan akan membawa pengaruh positif terhadap profitabilitas Organisasi.

Berdasarkan pendapat para peneliti, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa *terititory management* yang baik akan dapat membantu Organisasi dalam menuju kesuksesan (Burgoyne *et al.*,1980; *Agency Sales Magazine*, 1991; Allen, 2000), akan tetapi sebagian peneliti lain mengemukakan bahwa kompetensi sumberdaya manusia (Khandekar dan Sharma, 2005; Wright *et al.*,1998;



Brewster *et al.*,2000; Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall, 1990) lebih berperan penting dalam membantu Organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif. Pendapat lain mengemukakan orientasi pasarlah yang lebih penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif Organisasi (Mazaira *et al.*,2003; Slater dan Narver, 1995; Narver *et al.*,1998).

Tabel 2.1A
Ringkasan Penelitian terdahulu

No	Topik Utama	Temuan	Peneliti	Judul	Metode
1.	<i>Territory management dan keunggulan kompetitif</i>	Apabila <i>territory management</i> dikelola dan dikembangkan dengan baik , dapat menjadi sebuah sumber keunggulan kompetitif bagi Organisasi.	David Burgoyne; Terry Deutscher; Stephen Ash (1980)	<i>Sales territory management: key to sales force productivity</i>	Studi kasus pada berbagai Organisasi di Kanada
		Manajemen wilayah pemasaran berperan penting untuk membantu Organisasi dalam meningkatkan penjualan dan keunggulan dari Organisasi	<i>Agency Sales Magazine</i> (1991)	<i>Territory Management for the Growing Sales Agency</i>	Melalui survey penjualan
		Membangun kepercayaan, mempelajari apa yang diinginkan konsumen, akan membantu praktek manajemen wilayah pemasaran agar dapat menjadi keunggulan Organisasi.	Allen (2000)	<i>Relationship selling is key to territory management success</i>	Pustaka

Sumber: Diambil dari berbagai jurnal penelitian

Dari uraian diatas, tampak adanya perbedaan sudut pandang yang harus menjadi prioritas dalam mencapai keunggulan kompetitif antara hasil penelitian beberapa peneliti, sehingga menjadi penting penelitian ini dilakukan guna mengetahui sejauhmana keunggulan kompetitif untuk mencapai kinerja Organisasi, yang telah dilakukan oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di



Indonesia melalui implementasi *teritory management*, kompetensi SDM, dan Orientasi Pasar.

Tabel 2.1B
Ringkasan Penelitian terdahulu

No	Topik Utama	Temuan	Peneliti	Judul	Metode
2.	Kompetensi SDM dan keunggulan kompetitif.	Mengembangkan SDM yang memiliki <i>skill</i> dan kemampuan tinggi dalam bidang teknologi dapat menjadi salah satu sumber utama keunggulan kompetitif Organisasi	Khandekar dan Sharma, (2005)	<i>Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage</i>	Menggunakan metode one way ANOVA untuk menguji pengaruh kompetensi SDM terhadap keunggulan kompetitif
		Kapabilitas SDM sangat berharga karena mengarahkan sikap dan bakat karyawan dalam pembentukan nilai dan meraih suatu tujuan sehingga keunggulan kompetitif akan tercapai.	Wright et al. (1998)	<i>Strategy, core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance</i>	Menyajikan berbagai praktekpraktek peningkatan kualitas SDM bagi Organisasi
		Agar dapat diperoleh suatu keunggulan kompetitif yang kuat dan bertahan dalam jangka panjang, Organisasi haruslah memiliki suatu kelebihan dalam <i>skill</i> dan kapabilitas yang dimiliki oleh SDM	Brewster et al. (2000)	<i>Contemporary issues in human resources management: Gaining a Competitive Advantage</i>	Meta Analisis dari berbagai penelitian SDM

Sumber: Diambil dari berbagai jurnal penelitian

Penelitian dengan obyek Perguruan Tinggi di Indonesia pernah dilakukan oleh Yeni (2007) dengan tiga variabel utama Orientasi Pasar, kinerja Organisasi dan keunggulan bersaing. Temuan penelitian mempertegas hasil kajian sebelumnya yang menemukan bahwa perguruan tinggi yang *market oriented* akan memiliki kinerja yang baik. Penelitian ini menggunakan MARKOR sebagai



instrumen orientasi pasar yang telah dikenal secara luas pada penelitian pemasaran. Sementara itu, kinerja Organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari lima dimensi: sumber dana dari non pemerintah, akreditasi, lama studi, rata-rata jumlah pelamar, dan rata-rata indeks prestasi kumulatif. Hanya saja berbeda dengan penelitian ini, karena variabel Kompetensi SDM dan *teritory management* tidak dijadikan bahan analisis.

Penggunaan aspek Orientasi pasar, kompetensi SDM, manajemen wilayah, dan keunggulan kompetitif dalam hubungannya dengan kinerja bisnis, telah dijadikan variabel penelitian oleh Asep Suhendi (2009) yang meneliti satu Organisasi *profit oriented* dibidang telekomunikasi yakni PT.Indosat, tbk di Indonesia. Hasil penelaahan lebih jauh ternyata menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif, berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Orientasi pasar, kualitas sumber daya manusia dan Manajemen Wilayah, dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang dimiliki Indosat terletak pada kompetensi diri karyawan. Kapabilitas dibangun dengan cara mengedepankan sumber daya manusia yang dimiliki, mulai dari pembinaan potensi, mutasi, rotasi *training* dan *assessment*, termasuk pendayagunaan komunikasi internal melalui email dan forum komunikasi yang disampaikan melalui CEO blog.

Khusus untuk penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana obyek penelitian dilakukan pada Lembaga *Non Profit Oriented*, yakni 155 Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang tersebar di seluruh Indonesia. Sehingga aspek pengukuran yang menjadi *Sub Variabel* pembentuk Variabel utama akan sangat berbeda dan memerlukan pendekatan tersendiri.

Pada penelitian yang mengambil topik Analisis Keunggulan Kompetitif melalui Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, *Teritory management* guna mencapai kinerja Organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah Indonesia ini, variabel-variabel yang digunakan mengacu pada Penelitian Empirik Slater dan



Narver(1995), Narver *et al.*,(1998) ; Mazaira *et al.*, (2003) pada faktor Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan kompetitif.

Tabel 2.1C
Ringkasan Penelitian terdahulu

No	Topik Utama	Temuan	Peneliti	Judul	Metode
3.	Orientasi pasar dan keunggulan kompetitif.	Orientasi pasar berfokus pada upaya menciptakan kepuasan konsumen membawa pengaruh positif terhadap profitabilitas Organisasi.	Mazaira <i>et al.</i> (2003)	<i>The role of market orientation on company performance through the development of SCA</i>	Komparasi antara 5 Organisasi retail besar di Spanyol
		Orientasi pasar merupakan budaya yang menempatkan prioritas tinggi pada setiap penciptaan dan penjagaan <i>superior customer value</i> dengan tetap memperhatikan kepentingan <i>stakeholders</i> sehingga keunggulan dapat dicapai	Slater dan Narver (1995)	<i>Market orientation and the learning organization</i>	Studi Pustaka
		Orientasi pasar telah dipandang sebagai sebuah perilaku atau budaya organisasi yang menempatkan konsumen sebagai titik pusat yang menentukan sukses Organisasi	Ferdinand (2003)	<i>Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual</i>	SEM
		Inti dari orientasi pasar adalah komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk selalu lebih unggul dari pesaing dengan selalu menciptakan nilai tambah bagi konsumen.	Narver <i>et al.</i> (1998)	<i>Creating a market orientation</i>	Statistik Deskriptif

Sumber: Diambil dari berbagai jurnal penelitian



Tabel 2.1D
Ringkasan Penelitian terdahulu

No	Topik Utama	Temuan	Peneliti	Judul	Metode
4.	Keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi	Organisasi akan unggul dalam pasar dan meningkat kinerjanya apabila memberikan penawaran harga yang lebih rendah dibanding dengan pesaing untuk manfaat yang setara atau manfaat unik melebihi harga yang ditawarkan.	Porter (1980)	<i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i>	Meta analisis dari berbagai studi dan penelitian
		Keunggulan kompetitif yang berupa <i>Firm Specific Advantages</i> dan <i>Relationship Specific Advantages</i> lebih berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja organisasi	Strandskov (2006)	<i>Source of competitive advantages and business performance</i>	Studi kasus pada Organisasi daging besar di Eropa
		Keunggulan kompetitif berupa <i>perceived customer value</i> dan <i>uniqueness</i> sangat berperan dalam meningkatkan kinerja bisnis Organisasi.	Ulrich, (1991)	<i>Organizational capability: creating competitive advantage</i>	Statistik Deskriptif

Sumber: Diambil dari berbagai jurnal penelitian

Untuk Pengaruh Variabel Kompetensi SDM terhadap Keunggulan Kompetitif: Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1990); Wright *et al.*, (1998); Brewster *et al.*, (2000); Khandekar dan Sharma,(2005); Untuk Pengaruh Variabel *Territory management* terhadap Keunggulan Kompetitif mengacu pada Burgoyne *et al.*, (1980); *Agency Sales Magazine*, 1991; Allen(2000). Untuk Variabel Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi mengacu pada Penelitian Porter (1980); dan Strandskov (2006);. Sedangkan untuk Variabel Kinerja Organisasi (Perguruan Tinggi), maka dalam penelitian ini mengacu pada



indikator-indikator kinerja dari kriteria standar BAN PT, yang secara teoritis merupakan manifestasi konsep *Malcolm Baldrige Quality National Award*.

2.2. Kajian Teori

2.2.1. Pendekatan Teori RBV (*Resources Based View*) pada Keunggulan Kompetitif

Resources-based Theory of the Firm (RBT) dalam konsepsi manajemen strategik memberikan tekanan pada pentingnya sumberdaya dan kapabilitas yang bila dikelola dengan baik akan menghasilkan kemampuan untuk menghasilkan tingkat *return* diatas normal (Aaker, 1989; Barney, 1986; 1991; 1995; Oliver, 1997). Menurut *RBT* ini, salah satu cara untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang sustainabel adalah dengan menggenerasi suatu jenis spesifisitas sumberdaya dan kapabilitas yang khas Perguruan Tinggi – *firm's specific resources (FSR)*, dan karena itu sulit untuk ditiru.

Dalam upaya menghadapi dan menjawab pertanyaan bagaimana *manage* untuk menghasilkan kinerja jangka panjang, Aaker (1989) memusatkan perhatiannya pada *assets* dan *skill*, atau *asset* dan kompetensi (Aaker 1995) sebagai instrumen strategis yang paling dasar untuk menghasilkan landasan bagi daya saing yang sustainabel (*sustainable competitiveness*). Ia berpandangan bahwa esensi strategi bersaing adalah pengembangan dan pemeliharaan *assets* dan *skills* yang bermakna untuk operasi dan kompetisi, memilih strategi dan arena kompetisi *asset* dan *skill* dapat membentuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan menetralkan *asset* dan *skill* dari pesaing.

Untuk membuat sumberdaya ini berpotensi sebagai sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan, sumberdaya yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi harus memenuhi empat atribut atau kriteria (Barney, 1991; 1995) yaitu



(1) *value* berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralkan ancaman-ancaman lingkungan; (2) *rareness* bersifat langka dalam artian tidak semua Perguruan Tinggi mampu mengembangkannya dengan efektif, (3) *imperfect imitability* - tidak mudah ditiru, terutama karena ia dibangun dengan latar belakang historis yang unik, bersifat "*causally ambiguous*" yang tidak mudah ditelusuri hubungan sebab akibatnya serta rumit secara sosial (*socially complex*), serta (4) *substitutability* – tidak mudah untuk disubsitusi.

Penggunaan sumberdaya memiliki banyak keunggulan potensial bagi Organisasi seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar serta profitabilitas yang lebih besar (Collis, 1994). Pendekatan analitis yang disebut *Resources Based View* (RBV) menekankan peningkatan keunggulan bersaing yang berasal dari sumberdaya strategis organisasi (Dierickx and Coll, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993 dan Teece et al., 1997). Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan Organisasi memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu (Pitts and Lei, 2003:7).

Inti dari RBV adalah bahwa Organisasi-Organisasi berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumberdaya (Grant, 1991; Fleisher and Bensoussan, 2003). Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi Organisasi (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a; Evans, 1991; Peteraf, 1993; Amit and Schoemaker, 1993).

RBV merupakan teori utama dalam khasanah Manajemen Strategi, dengan argumentasi bahwa keunggulan kompetitif suatu Organisasi bisa dimunculkan dari sumberdaya kunci yang dimiliki oleh Organisasi itu sendiri. Barney (1991) menyatakan bahwa sumberdaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, jika memenuhi syarat sebagai berikut:



- 1) **Valuable.** *The resource can enable a firm to conceive or implement strategies that improve its efficiency or effectiveness.*
- 2) **Rare.** *The valuable resource should not be possessed by a large number of competing firms.*
- 3) **Imperfectly imitable.** *The valuable resource should not be easily imitated.*
- 4) **Non-substitutable.** *The valuable resource should not be easily replaced by other substitutes.*

Pendekatan *RBV* menyatakan bahwa Organisasi dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Menurut pendekatan *RBV*, Organisasi merupakan sekumpulan sumberdaya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit untuk ditiru para pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaingnya.

Perkembangan teori dan empiris membuktikan bahwa Organisasi dengan kompetensi superior akan menghasilkan informasi yang lebih baik mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggannya dan juga lebih baik dalam membangun dan memasarkan barang atau jasa melalui aktivitas yang terkoordinasi dengan baik. Lebih lanjut, kompetensi superior juga memberi Organisasi kemampuan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan pengetahuan mengenai aksi dan reaksi pesaing, yang akan membantunya membangun keunggulan bersaing (Naver and Slater, 1990; Touminen *et al.*, 1997).

Sebagai paradigma utama dalam penelitian ini, pendekatan *Resource Based View* menjadi *Grand theory* atau teori utama yang mendasari konsep-konsep dan hubungan antar variabel yang akan diuji sebagai pembentuk keunggulan kompetitif guna mencapai kinerja organisasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia. Paradigma berbasis sumberdaya digunakan



karena yang menjadi objek penelitian adalah Organisasi perguruan tinggi yang mempunyai keunikan dalam pengelolaan sumberdaya internal masing-masing. Berdasarkan definisi ini, dalam konteks penelitian sumberdaya strategis dikaitkan dengan kondisi di suatu Perguruan Tinggi untuk mencapai kinerja organisasi yang diharapkan, masih sedikit dijumpai yang meneliti dengan menggabungkan unsur Orientasi pasar, Kompetensi Sumberdaya Manusia, dan *territory management* dalam suatu kajian empirik yang representatif untuk mengungkap gambaran dan analisis hubungan yang membentuk keunggulan kompetitif dalam perspektif RBV pada Perguruan Tinggi.

2.2.2. *Territory management*

Dari sisi pemasaran, pendekatan RBV menjelaskan perbedaan performance dari tiap Organisasi, dengan mengasumsikan bahwa Organisasi yang dapat mencapai kinerja tinggi dibentuk oleh paket sumberdaya yang memiliki keunggulan kompetitif di area pasar yang dituju (Barney dan Arikan, 2001). Salah satu aset strategis yang menjadi sumberdaya yang dapat dikelola untuk mendapat keunggulan adalah wilayah pemasaran produk dan jasa yang telah dimiliki.

Pengelolaan wilayah memiliki makna sebagai cara mengatur dan mengarahkan semua data pelanggan dan jaringan pemasaran dari wilayah distribusi menjadi kesatuan yang terintegrasi penuh. *A customer database is an organized collection of comprehensive data about individual customer or prospects that is current, accessible and actionable for such marketing purposes as lead generation, lead qualification, sale of product or services, or maintenance customer relationship* (Kotler, et al., 1999).

Dalam situasi bisnis, terdapat banyak kendala dan pesaing yang harus dihadapi oleh Organisasi misalnya biaya yang semakin tinggi. Pelanggan akan

meminta agar Organisasi dapat lebih memberikan nilai terhadap produk dan servis yang diberikan. Karena itu, *marketing database* harus berada pada level yang bertujuan untuk dapat mengatur *knowledge* (Culpepper, 1998).

Menurut Taylor (1998), sebuah jaringan dapat diartikan merupakan sebuah pengaturan terhadap jalur-jalur yang saling berhubungan, dimana obyek dapat berpindah dari satu titik ke titik lainnya. Jaringan marketing merupakan jaringan pemasaran yang dibangun oleh Organisasi yang bertujuan untuk memperluas daerah operasi untuk penjualan dan penyaluran produk. Perluasan dapat dilalui dengan tahap perencanaan marketing, pengelolaan wilayah penjualan dan perhitungan tingkat persediaan.

Perluasan pasar sangat dibutuhkan guna menunjang *strategic competitiveness* dari Organisasi. Menurut Paley (1995), Dengan memiliki jaringan pemasaran Organisasi dapat mengetahui seberapa luas dan optimalnya sebuah titik jaringan. Selain itu tenaga penjual yang diterjunkan ke wilayah tertentu dapat mengetahui dengan jelas wilayah dan tanggung jawabnya.

Perumusan strategi oleh Perguruan Tinggi untuk memenangkan persaingan merupakan hal yang vital dan senantiasa dilakukan oleh manajemen untuk dapat mengontrol faktor eksternal maupun internal Perguruan Tinggi yang penting bagi keberlangsungan hidup Perguruan Tinggi dan peningkatan kekayaan pemegang saham (Supratikno dkk., 2005). Dengan menggunakan proses manajemen strategik, dapat dijelaskan apa yang harus dilakukan oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah untuk mencapai daya saing strategik di wilayah teritori kompetisinya. Keunggulan daya saing strategik akan dicapai apabila Perguruan Tinggi mampu memformulasikan dan menerapkan strategi penciptaan nilai (*value creating strategy*) yang unik dan tidak mudah ditiru oleh Perguruan Tinggi lain (Barney, 1999). Dengan menggunakan jaringan yang ada

maka efektivitas dan efisiensi pelayanan pengguna jasa dapat ditingkatkan (Cooper, et al.,1995).

Dengan menghubungkan data pelanggan dengan daerah cakupan distribusi maka Organisasi dapat melakukan pekerjaan yang tepat pada sasarannya dimana apabila diperlukan keputusan untuk melakukan proses pemasaran terhadap pelanggan maka Organisasi telah mengetahui kapan waktu yang tepat karena Organisasi telah memiliki data dari pelanggan. Dengan menggunakan data tersebut dapat dibuat semacam *forecast* dari pengambilan barang oleh pelanggan. Memiliki data pelanggan dan jaringan pemasaran yang saling mendukung akan membuat distributor memiliki peluang yang lebih besar untuk bekerja pada jalur yang benar.

Ferdinand (2004) mengatakan bahwa terdapat dua fokus penting dalam pengelolaan wilayah penjualan, yaitu pada pemerataan pendistribusian produk pada wilayah pasar yang dimasuki serta pengaktifan saluran-saluran distribusi yang telah digunakan. Distribusi yang merata menghasilkan tingkat akses pelanggan yang cepat, sementara saluran distribusi yang aktif menghasilkan tingkat respons pembelian dan pembelian ulang yang cepat yang pada gilirannya menghasilkan tingkat *selling-out* yang baik dan seimbang terhadap tingkat *selling-in* yang dilakukan.

Wijaya (2003) menyampaikan, dengan memperhatikan kebutuhan harian dan bagaimana cara paling pendek untuk mencapai daerah yang dituju, diharapkan usaha yang dilakukan oleh distributor tidak sia-sia. Karakteristik dari manajemen wilayah berupa identifikasi pelanggan yang berupa data pelanggan, proses pembuatan peta pelanggan/*customer mapping*, dan proses penyeimbangan wilayah pemasaran (*marketing territories*).

Dalam proses untuk memiliki data pelanggan, Organisasi diharuskan terlebih dahulu mengenal pelanggan mereka dan informasi yang berguna bagi



mereka. Melalui *Customer Relationship Management (CRM)*. Kasali (2001) mengemukakan bahwa distributor harus mengembangkan kebijakan Organisasi yang mencakup pemasaran, penjualan, service, dan teknologi yang kesemuanya terintegrasi dalam satu kesatuan kerja yang harmonis bagi terwujudnya nilai pelanggan. Setelah *CRM* terbentuk, Organisasi harus melanjutkan dengan data pelanggan yang terdiri dari sistem sampai pada transaksi bisnis mereka. *CRM* menjadi penting bagi Organisasi karena apabila dikerjakan dengan benar maka akan juga mampu menjalin satu hubungan baik dan menyenangkan untuk pelanggan. Hal ini dapat tercermin dari *customer profitability*, *customer retention* dan *relationship*.

Hubungan antara konsep *Territory management* dalam konteks perguruan tinggi perlu penyesuaian dibandingkan dengan dunia bisnis, dikarenakan Organisasi perguruan tinggi merupakan organisasi *Non Profit Oriented*, secara prinsip tidak ada perbedaan, hanya dalam implementasi perlu penyesuaian dengan konsep Tri Dharma Perguruan Tinggi (Khusus untuk PTM, Catur Dharma PTM; ditambah Ke-Islaman dan Ke-Muhammadiyah).

Berdasarkan studi literatur, diperoleh gambaran bahwa sebagian besar penelitian tentang implementasi *Territory management* dilakukan pada organisasi yang berorientasi laba yang bergerak dibidang manufaktur. Cervera, Molla dan Sanchez (2001) mencatat bahwa jumlah penelitian sejenis pada organisasi *non-profit*, termasuk organisasi pendidikan seperti Perguruan Tinggi relatif masih sedikit. Padahal, menurut Kotler dan Levy (1969) *Territory management* yang merupakan implementasi konsep pemasaran relevan untuk semua jenis organisasi yang berhubungan dengan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya.

Territory management memiliki makna sebagai cara mengatur dan mengarahkan semua data pelanggan dan jaringan pemasaran dari wilayah



distribusi menjadi kesatuan yang terintegrasi penuh (Kotler, *et al.*, 1999).

Berdasarkan konsep Aharoni, (1993) ; Barney, (1991), Bharadwaj, *et al.*, 1993, Hearn, *et al.*, (1996) menyebutkan indikator *Territory management*, yang kemudian peneliti sintesakan dengan konsep Tri Dharma Perguruan Tinggi adalah:

- 1) *Pemerataan pendistributian produk* = Meratanya manfaat tri dharma Perguruan Tinggi bagi masyarakat di wilayah pemasaran yang dapat dijangkau.
- 2) *Availability & visibility product* = Tersedianya jasa pendidikan dan pilihan program studi yang dibutuhkan oleh masyarakat.
- 3) *Pengaktifan saluran distribusi yang telah digunakan* = Dioperasionalkannya lembaga / media Pendidikan, Penelitian, dan pengabdian masyarakat, yang memang dibutuhkan bagi masyarakat yang dapat dijangkau.
- 4) *Pemerataan sarana dan prasarana promosi* = Penggunaan media *Advertising*, *Personal selling*, *sales promotion* dan *publicity* pada jasa pendidikan tinggi yang ditawarkan di wilayah sasaran.

2.2.3. Kompetensi Sumberdaya Manusia (*Human Resources Competencies*)

Teori berbasis sumberdaya (*resource-baseview* atau *RBV*) menyatakan bahwa organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya melalui proses penciptaan nilai (*value creation process*) yang langka dan sulit ditiru para kompetitor (Barney, 1998). Indikasinya dapat dinilai dari kemampuan organisasi untuk mengkreasikan kebijakan dan praktik-praktik MSDM yang unik dan sulit ditiru pesaing. Hal ini akan mendorong terjadinya interaksi antar individu yang menghasilkan pengetahuan (*knowledge*) dan modal sosial (*social capital*) serta menjadi pembeda organisasi atau Organisasi

(*corporate identity*) dengan pesaingnya yang kemudian mampu memberikan keuntungan ekonomis positif serta tidak mudah ditiru.

Strategi SDM hanya dapat bekerja dengan baik jika kebijakan dan praktik-praktik manajemen SDM yang diterapkan terintegrasi secara baik dengan strategi organisasi. Tingkat interaksi dan kecocokan (*match atau fit*) antara strategi organisasi dengan strategi SDM sesungguhnya mencerminkan kesungguhan dan komitmen organisasi dalam menempatkan dan menilai peran modal manusia (*human capital*) yang dimilikinya, lebih dari sekedar menempatkan SDM pada tataran retorika organisasional.

Masalah pokoknya terletak pada upaya untuk menemukan strategi SDM yang tepat dan khas yang sesuai dengan potensi sumberdaya yang dimiliki, lingkungan sosial maupun kultural organisasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi khusus untuk mengintegrasikan manajemen SDM sebagai sebuah proses yang bersifat multidimensional dengan strategi organisasi agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Atas dasar ketanggapan terhadap pasar, kualitas produk dan pelayanan, diferensiasi produk dan inovasi teknologi. Sebaliknya, pandangan tradisional yang menekankan pada sumberdaya yang mudah digantikan atau dipindah, sebagaimana peralatan yang dapat dengan mudah dibeli oleh para kompetitor serta menekankan pada pengendalian biaya SDM (efisiensi). Bukti empiris yang ditemukan pada sejumlah organisasi bisnis terkemuka di dunia menunjukkan bahwa pertumbuhan dan daya kompetitif yang dimiliki dihasilkan melalui kompetensi khusus yang diciptakan melalui pengembangan keterampilan tinggi bagi karyawan, kekhasan kultur organisasi, sistem maupun proses manajemennya.

Weatherly (2003) menemukan sekitar 85 persen dari nilai pasar Organisasi (kinerjanya) ditentukan oleh SDM. Faktanya, praktik manajemen pada



tataran proses organisasional justru masih menunjukkan rendahnya perhatian terhadap peran SDM. Tekanan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan sulit diprediksi cenderung dihadapi dengan melakukan perubahan struktural dan kultural yang tetap menonjolkan investasi fisik terutama teknologi dan peralatan. Survei pada 54 Organisasi menemukan bahwa 51 diantaranya hanya sedikit bahkan tidak melakukan penilaian SDM (pengukuran kuantitatif) terhadap upaya departemen SDM (Ramlall, 2003). Dari 968 Organisasi kurang dari 10 persen yang memiliki prosedur estimasi formal untuk menilai dan mengukur SDM mereka (Becker *et al.*, 2002).

Mc.Clelland telah memperkenalkan sistem kompetensi sejak tahun 1973 yang ditandai dengan terbitnya artikel "*Testing for Competence Rather Than Intelligence*" dalam artikel tersebut pada dasarnya mengemukakan bahwa ada karakteristik inti yang lebih penting dalam memprediksi kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Sesuatu tersebut dapat ditentukan dengan akurat dan dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara seorang staf dengan kinerja tinggi dan staf statis.

Spencer and Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*. Artinya, inti utama dari sistem atau model kompetensi ini sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Kompetensi ini berusaha mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi, untuk menjawab satu pertanyaan pokok mengenai pengetahuan, ketrampilan dan perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi tertentu.

Kompetensi merupakan kemampuan personal dalam melakukan pekerjaannya agar mendapatkan hasil dengan baik. Kompetensi dapat berupa



pengetahuan, keahlian, sikap, nilai atau karakteristik personal. yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja seseorang dalam pekerjaannya (Mitrani *et al.*, 1992; Spencer dan Spencer, 1993). Untuk menentukan kompetensi apa saja yang diperlukan dalam suatu pekerjaan tertentu, perlu ditentukan fungsi-fungsi khusus pada suatu posisi (*function of job*), selanjutnya dipelajari secara khusus aktivitas dalam proses mengerjakannya (*activity / process*).

Liberalisasi ekonomi dan terbukanya pasar global telah memaksa banyak Organisasi di dunia untuk melihat kembali praktik-praktik kebijakan manajemen dan sumberdaya manusia yang mereka miliki. Timbul suatu kepercayaan bahwa jika Organisasi ingin dapat bertahan dalam ekonomi global, maka dalam operasionalnya Organisasi haruslah didukung dengan kompetensi sumberdaya manusia kelas dunia. Mengembangkan banyak pekerja yang memiliki *skill* dan kemampuan tinggi dalam bidang teknologi dapat menjadi salah satu sumber utama keunggulan kompetitif Organisasi (Khandekar dan Sharma, 2005).

Keberhasilan suatu bangsa sangat erat kaitannya dengan keunggulan sumberdaya manusia (SDM) yang dapat diperbarui (*renewable*). Pengalaman di negara-negara yang telah maju termasuk di kawasan Asia menunjukkan bahwa kualitas SDM yang dimiliki memungkinkan mereka untuk mampu secara efisien menerapkan dan mengendalikan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan produktivitas tinggi (Habibie, 2004).

Strategi pengembangan SDM yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan melalui proses akumulasi dan utilisasi modal manusia telah terbukti memiliki peran strategis bagi upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat luas. Ahli strategi Michael Porter menemukan bahwa manajemen sumberdaya manusia (MSDM) merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif (Greer, 2001). SDM berkualitas tinggi mendorong organisasi



berkompetisi atas dasar ketanggapan terhadap pasar, kualitas produk dan pelayanan, diferensiasi produk dan inovasi teknologi. Sebaliknya, pandangan tradisional yang menekankan pada sumberdaya yang mudah digantikan atau dipindah, sebagaimana peralatan yang dapat dengan mudah dibeli oleh para kompetitor serta menekankan pada pengendalian biaya SDM (efisiensi).

Bukti empiris yang ditemukan pada sejumlah organisasi bisnis terkemuka di dunia menunjukkan bahwa pertumbuhan dan daya kompetitif yang dimiliki dihasilkan melalui kompetensi khusus yang diciptakan melalui pengembangan keterampilan tinggi bagi karyawan, kekhasan kultur organisasi, sistem maupun proses manajemennya. Weatherly (2003) menemukan sekitar 85 persen dari nilai pasar Organisasi (kinerjanya) ditentukan oleh SDM. Faktanya, praktik manajemen pada tataran proses organisasional justru masih menunjukkan rendahnya perhatian terhadap peran SDM. Tekanan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan sulit diprediksi cenderung dihadapi dengan melakukan perubahan struktural dan kultural yang tetap menonjolkan investasi fisik terutama teknologi dan peralatan. Survei pada 54 Organisasi menemukan bahwa 51 di antaranya hanya sedikit bahkan tidak melakukan penilaian SDM (pengukuran kuantitatif) terhadap upaya departemen SDM (Ramlall, 2003). Dari 968 Organisasi kurang dari 10 persen yang memiliki prosedur estimasi formal untuk menilai dan mengukur SDM mereka (Becker *et al.*, 1998).

Kompetensi SDM yang menjadi topik dalam penelitian ini disesuaikan dengan konteks dan objek Perguruan Tinggi, sehingga hasil sintesa mengacu pada pendapat Spencer and Spencer (1993) yang memberi indikator kompetensi SDM sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari:

- 1) kemampuan (*skill*), Adalah kecakapan yang dimiliki Pimpinan, Dosen, dan Karyawan dalam mengimplementasikan Tri Dharma



Perguruan Tinggi sesuai dengan jabatan dan bidangnya masing-masing.

- 2) pengetahuan (*knowledge*) ,merupakan tingkat pemahaman dan penguasaan keilmuan yang diperlukan guna menunjang tugas pokok dan fungsi SDM
- 3) atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*, meliputi Prestasi, dedikasi, dan loyalitas SDM

2.2.4. Orientasi Pasar (*Market Orientation*)

Orientasi pasar merupakan istilah yang populer digunakan oleh para praktisi di bidang pemasaran sebagai implementasi dari konsep pemasaran.

Lebih dari empat dekade, strategi Organisasi yang berorientasi pasar dipandang oleh akademisi dan praktisi sebagai pilar utama untuk mencapai kinerja Organisasi yang unggul baik pada Organisasi manufaktur maupun pada Organisasi jasa (Kara, 2005). Selain itu perubahan paradigma pendidikan tinggi di Indonesia memberikan peluang penerapan orientasi pasar. Hal ini seiring dengan visi pendidikan tinggi tahun 2010 yang diformulasikan pada *quality* dan *links to 'student needs'* (Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi 2003). Secara teoritis upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas adalah dengan memperkecil gap antara penawaran jasa yang diberikan dengan harapan pelanggan (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988).

Banyak akademisi dan praktisi yang telah tertarik untuk menulis literatur yang berkaitan dengan orientasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990; Day, 1994; Han, *et al.*, 1998). Konsep pemasaran menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi seperti *market share* dan profitabilitas tergantung pada kemampuan Organisasi dalam menentukan kebutuhan dan



keinginan pasar sasaran dan memuaskannya dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya (Agarwal *et al.*, 2003).

Beberapa tahun terakhir orientasi pasar mengalami peningkatan dan dipandang sebagai elemen kunci untuk mencapai kinerja Organisasi (Han, *et al.*, 1998). Orientasi pasar sangat penting dalam manajemen pemasaran modern (Narver dan Slater, 1990). Organisasi yang berorientasi pasar dinilai memiliki pengetahuan tentang pasar yang lebih tinggi serta memiliki kemampuan berhubungan dengan pelanggan lebih baik, kemampuan ini dipandang mampu menjamin Organisasi untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan Organisasi yang kurang berorientasi pasar (Day, 1994).

Konsep pemasaran dan orientasi pasar dipandang sebagai salah satu fokus perhatian manajemen pemasaran untuk mengartikulasikan strategi-strategi yang dikembangkan. Untuk meningkatkan kemampulabaan, Organisasi akan memusatkan perhatian manajemennya pada upaya mengenali pelanggannya (Ferdinand, 2003). Pandangan untuk lebih mengenal pelanggan dan kepuasan pelanggan tidak terlepas dari tujuan dari konsep pemasaran untuk memuaskan pelanggan. Kotler (1997) menjelaskan bahwa pandangan atas pentingnya mengenal pelanggan timbul dengan alasan-alasan berikut : (1). Aset Organisasi tidak ada nilainya tanpa adanya pelanggan, (2). Tugas utama Organisasi adalah menarik dan mempertahankan pelanggan, (3). Pelanggan tertarik dengan penawaran yang lebih baik dari pesaing dan akan tetap menggunakan produknya bila merasa puas akan pelayanan yang diberikan, (4). Tugas pemasaran adalah mengembangkan penawaran yang lebih baik, serta memuaskan pelanggan, (5). Kepuasan pelanggan tergantung dari dukungan bagian-bagian lain, (6). Pemasaran perlu mengajak seluruh bagian tersebut untuk bekerjasama untuk memuaskan pelanggan, (7) Kepuasan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh perilaku pengambilan keputusan untuk membeli dan



pembelian kembali produk atau jasa yang ditawarkan Organisasi. Oleh sebab itu kepuasan pelanggan harus dilihat dalam proses pengambilan keputusan oleh pelanggan secara keseluruhan.

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar (orientasi pelanggan) dan pertumbuhan pasar merupakan faktor-faktor yang secara signifikan memberikan kontribusi pada peningkatan profitabilitas Organisasi. Seperti diketahui bahwa orientasi pasar telah dipandang sebagai sebuah perilaku atau budaya organisasi yang menempatkan konsumen sebagai titik pusat yang menentukan sukses Organisasi (Ferdinand, 2003). Dua konsep fenomenal dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) yang merepresentasikan perspektif budaya, serta Kohli dan Jaworski (1990) yang melihat orientasi pasar dari perspektif perilaku. Menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang dimanifestasikan sebagai orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi yang ada, dengan menggunakan kriteria tujuan jangka panjang dan menghasilkan laba. Sementara itu Kohli dan Jaworski (1990) memandang orientasi pasar sebagai perilaku organisasi dalam mengimplementasikan konsep pemasaran. Perilaku ini ditekankan pada aktivitas yang terdiri dari pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar serta merespon informasi pasar tersebut. Penelitian ini menggunakan pengertian yang diberikan oleh Kohli dan Jaworski (1990), karena selain dianggap paling sesuai untuk perguruan tinggi, juga pernah digunakan pada objek penelitian yang sama oleh Caruana, Ramaseshan dan Ewing (1998) di Australia dan New Zealand, serta Flavia'n dan Lozano (2006) di Spanyol.

Literatur tentang pemasaran pada Organisasi pendidikan awalnya muncul pada tahun 1980-an di US dan UK dengan mengadopsi model dari organisasi bisnis (Oplatka & Brown 2004). Topik ini mampu menarik perhatian para peneliti, sehingga pada tahun 1990-an kajian tentang implementasi pemasaran di



perguruan tinggi marak dilakukan (Edgett & Parkinson 1993; Gronroos 1990; Gummesson 1991; Hannagan 1992; Kotler & Andreasen 1987; Lovelock & Weinberg 1989). Sehubungan dengan penerapan konsep pemasaran khususnya orientasi pasar pada Organisasi pendidikan, Caruana, *et al.*, (1998) berpendapat bahwa untuk memenangkan persaingan pada era pasar kompetitif, perguruan tinggi harus menerapkan orientasi pasar. Namun demikian penerapan konsep ini pada Organisasi pendidikan masih diperdebatkan.

Driscoll dan Wicks (1998) mengkritik bahwa pendekatan *customer-driven* yang merupakan istilah lain dari orientasi pasar tidak sesuai untuk dunia pendidikan. Kedua peneliti ini mengkhawatirkan konsep ini dapat disalah artikan untuk menjadi sebuah peluang bagi mahasiswa (sebagai salah satu pelanggan) untuk melakukan negosiasi terhadap kurikulum dan sistem penilaian berdasarkan apa yang mereka inginkan. Dengan demikian, pendekatan ini dianggap dapat menyebabkan turunnya mutu pendidikan.

Di sisi lain, alasan yang mendasari perguruan tinggi menerapkan konsep orientasi pasar, adalah perubahan kebijakan pemerintah yang terjadi di berbagai negara Kebijakan tersebut adalah pengurangan subsidi pemerintah terhadap perguruan tinggi (terutama perguruan tinggi negeri). Hal ini mengharuskan Organisasi agar berupaya keras untuk mencari sumber-sumber keuangan non pemerintah. Qureshi (1989 dan 1993) serta Caruana, Ramaseshan dan Ewing (1998) menemukan bahwa perguruan tinggi yang *market oriented* relatif mudah untuk mendapatkan *non government funding*. Temuan ini dapat dijadikan sebagai dasar bagi perguruan tinggi di Indonesia untuk mengimplementasikan konsep tersebut.

Penelitian ini, terkait dengan bidang jasa pendidikan tinggi menggunakan pendekatan dari Narver dan Slater (1990) yang mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan



perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan "*superior value*" bagi pembeli dan menghasilkan "*superior performance*" bagi Organisasi apalagi dalam lingkungan yang bersaing ketat. Karena itu dua dimensi utama dari orientasi pasar adalah orientasi pelanggan dan orientasi pesaing.

Komponen ketiga dari orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi intra Organisasi (*interfunctional coordination*). Koordinasi antar fungsi intra-Organisasi merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumberdaya yang ada dalam Organisasi dalam rangka menciptakan superior value bagi pembeli sasaran (Narver & Slater 1990), integrasi sumberdaya Organisasi yang terkoordinasi berhubungan erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing dimana koordinasi ini dibangun berdasarkan informasi yang diperoleh dan melalui pendayagunaan sumberdaya yang terkoordinasi, informasi - informasi tersebut disebarkan ke seluruh bagian organisasi bersangkutan.

Lebih jauh Narver Slater (1990) mengemukakan bahwa syarat agar koordinasi antar fungsi dapat berjalan efektif adalah adanya daya tanggap dan sensitivitas dari setiap departemen terhadap kebutuhan departemen - departemen lain dalam satu Organisasi. Narver & Slater (1990) menjelaskan bahwa tiga komponen perilaku tersebut secara simultan dan terus menerus diarahkan untuk mencapai tujuan dari orientasi pasar, yaitu menciptakan *superior value* bagi pelanggan secara terus menerus. Penciptaan dan pengembangan *superior value* bagi pelanggan dibangun melalui pengumpulan dan koordinasi informasi tentang pelanggan, pesaing dan faktor - faktor lain yang ditengarai mempengaruhi pasar secara signifikan (misalnya pemasok dan pemerintah) oleh karena itu orientasi pasar dapat dipandang sebagai budaya organisasi yang berorientasi eksternal, dimana orientasi pelanggan dan pesaing serta koordinasi antar fungsi intraOrganisasi merupakan manifestasi dan ukuran budaya Organisasi yang berorientasi pasar (Narver & Slater, 1998).



Selanjutnya Orientasi pelanggan dapat dinyatakan melalui: 1) luasnya monitoring atas komitmen karyawan terhadap pelanggan, 2) pengembangan strategi bersaing yang didasarkan pada pemahaman atas kebutuhan pelanggan, dan 3) pemahaman manajemen atas bagaimana bisnis dapat menciptakan *customer value*. Orientasi pesaing dapat dinyatakan dengan: 1) tenaga penjualan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing, 2) tenaga penjualan membagi informasi tentang pesaing pada fungsi-fungsi lain dalam Organisasi (Ferdinand, 2003). Koordinasi antar fungsi intra Organisasi merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumberdaya yang ada dalam Organisasi dalam rangka menciptakan *superior value* bagi pembeli sasaran (Narver & Slater 1990).

2.2.4. Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*)

Memasuki era baru di abad 21, sistem pendidikan tinggi di Indonesia harus terwujud sedemikian rupa dengan karakteristik antara lain; 1) terkait dengan kebutuhan mahasiswa, prioritas nasional dan pembangunan ekonomi, 2) terstruktur secara efektif sehingga memberi peluang kepada seluruh warga negara untuk mengembangkan potensi pribadi sepanjang hayat dan berkontribusi kepada masyarakat, bangsa dan negara, 3) didukung dengan pendanaan yang memadai sehingga memungkinkan untuk berinovasi dan mencapai keunggulan, 4) melakukan penelitian yang dapat menunjang pembangunan nasional, 5) memiliki akses dalam pengembangan dan penerapan teknologi, 6) berperan sebagai kekuatan moral dalam mewujudkan masyarakat demokratis yang madani. Dengan demikian, perguruan tinggi harus memiliki kredibilitas organisasional secara utuh dan menyeluruh. Sistem ini harus memiliki akuntabilitas yang tinggi terhadap masyarakat, menunjukkan



efisiensi dalam operasionalnya, menghasilkan lulusan yang berkualitas, memiliki manajemen internal yang transparan dan memenuhi standar (Surya,2007).

Kebutuhan terhadap lulusan perguruan tinggi yang mampu bersaing dalam iklim kompetisi bisnis yang semakin kompleks, merupakan konsekuensi logis dari timbulnya persaingan di tingkat domestik maupun global. Perguruan tinggi sebagai salah satu penyedia sumberdaya manusia dituntut untuk senantiasa menjaga mutu penyelenggaraan pendidikannya melalui suatu strategi Jaminan Mutu (*Quality Assurance – QA*) yang berbasis pada standar yang berlaku secara umum (Paul E. Dettmann, 2004). Standar yang berlaku adalah suatu media yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja Organisasi Perguruan Tinggi, sehingga dapat diketahui tingkatan mutu yang telah dicapai oleh suatu Perguruan Tinggi. Jadi, sangat erat keterkaitan antara mutu dan kinerja, oleh karena itu secara sederhana dapat diartikan semakin baik kinerja Organisasi, akan semakin terjamin mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi. Selanjutnya menjadi penting untuk mengkaji aspek pengukuran kinerja organisasi yang digunakan dalam penelitian ini.

Kinerja adalah suatu konsep dasar yang bersifat umum. Konsep ini biasanya dipahami secara implisit sehingga sulit untuk diungkapkan secara eksplisit. Kinerja yang terkait dengan konsep tertentu melahirkan pendekatan atau pengukuran khusus (Chakravarthy, 1986). Kinerja Organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu Organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja Organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu Organisasi dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja Organisasi merupakan sesuatu yang



dihasilkan oleh suatu Organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.

Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya (Keats & Hitt, 1988), karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional dan oleh karena itu pengukuran dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Bhargava et al., 1994; Li & Simerly, 1998). Oleh karena itu pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam (*multiple measures*) (Bhargava et al., 1994; Lumpkin et al., 1999; & Wiklund, et al., 2003). Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja objektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subjektif, yang mendasari pada persepsi manajer (Beal, 2000; Covin, 1991).

Lee dan Miller (1996), di dalam studinya mengemukakan bahwa ukuran subyektif bisa digunakan dalam sebuah penelitian dimana sampel terdiri dari beraneka ragam Organisasi dan industri yang memiliki tujuan dan kriteria pengukuran kinerja berbeda-beda. Dengan demikian penilaian kinerja Organisasi (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu Organisasi (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 2004).

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mowen (2009) menyatakan sebagai berikut: *"Activity performance measure exist in both financial and non financial forms. These measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized. Measures of activity performance center on three major dimension: (1) efficiency, (2) quality, and (3) time.* Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa aktivitas penilaian kinerja

terdapat dua jenis pengukuran yaitu; keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemandekan perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian kinerja aktivitas pusat dibagi kedalam tiga dimensi utama, yaitu: (1) efisiensi, (2) kualitas, dan (3) waktu.

Dari sudut pandang yang lain, Dill (1999), yang mengatakan terdapat lima dimensi pengukuran kinerja perguruan tinggi, yaitu: (1). Desain kurikulum, (2). Desain pedagogik, (3). Kualitas implementasi, (4). Kondisi lulusan (*outcome*), (5).

Ketersediaan sumber daya. Sedangkan dalam perspektif yang berbeda, *Times Higher Education Supplement (THES)* (2008), dalam melakukan penilaian kinerja Perguruan Tinggi menggunakan kriteria: (1). Kualitas penelitian, (2). Kesiapan kerja lulusan, (3). Pandangan internasional, dan (4). Kualitas pengajaran.

Sejalan, namun menggunakan kriteria dan teknik yang berbeda *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* yang dilakukan oleh *Institute of Higher Education*, Shanghai, China, menurut ulasan Jiao Tong (2004), menggunakan kriteria: (1). Total alumni yang mendapatkan penghargaan internasional, (2). Total penghargaan yang diberikan kepada staf, (3). Jumlah peneliti yang dikutip oleh peneliti lain, (4). Publikasi penelitian, (5). Prosentase artikel yang dipublikasikan dalam 20% jurnal internasional terbaik, serta (6). Total biaya yang dianggarkan untuk penelitian. Dari berbagai perspektif penilaian kinerja perguruan tinggi yang dilakukan di berbagai negara, dapat diambil intisari bahwa penilaian yang dilakukan ditekankan pada aspek Akademik dan Non-Akademik, khususnya dalam operasionalisasi pengelolaan Perguruan Tinggi, pada mekanisme input-proses- dan output, sekaligus juga *outcome* atau dampak dari kinerja Organisasi yang dilakukan oleh suatu Perguruan Tinggi.

Dalam konteks penilaian kinerja Perguruan Tinggi di Indonesia, Pemerintah dalam hal ini Dirjen Dikti memandang perlu mendirikan Badan



Akreditasi Nasional sebagai lembaga yang melakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan pendidikan dengan sistem Borang BAN dan Evaluasi Diri. Akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian (evaluasi) mutu dan kelayakan Organisasi perguruan tinggi atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi. Akreditasi merupakan suatu proses dan hasil (Konsep BAN-PT,2009). Sebagai proses, akreditasi merupakan suatu upaya BAN PT (Badan Akreditasi Nasional) untuk menilai dan menentukan status mutu program studi di perguruan tinggi berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai hasil, akreditasi merupakan status mutu perguruan tinggi yang diumumkan kepada masyarakat. Dengan demikian salah satu tujuan dan manfaat akreditasi Organisasi adalah mendorong program studi atau perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi (Konsep BAN-PT,2009). Standar akreditasi Organisasi Perguruan Tinggi BAN PT(2007) mencakup komitmen Organisasi perguruan tinggi untuk memberikan layanan prima dan efektivitas pendidikan yang terdiri dari 7 Standar. Dalam model Akreditasi Organisasi perguruan tinggi, BAN-PT melakukan penilaian Organisasi perguruan tinggi dengan memperhatikan dua komitmen inti,(Konsep BAN-PT,2009) yaitu : *Pertama*, Kapasitas Organisasi ;dicerminkan dalam ketersediaan dan kecukupan berbagai perangkat dasar yang diperlukan untuk menyelenggarakan pendidikan, seperti: Eligibilitas, integritas, visi, misi, tujuan, dan sasaran; Tata pamong (*governance*); Sistem Pengelolaan; Sumberdaya manusia; Prasarana dan sarana; Keuangan; dan Sistem informasi. *Ke Dua*, Efektifitas pendidikan dicerminkan dengan tersedianya sejumlah masukan, proses dan suasana yang diperlukan dalam proses pendidikan serta produk kegiatan akademik seperti: Mahasiswa; Kurikulum; Sistem pembelajaran; Penelitian, publikasi, karya inovatif lainnya,



pengabdian kepada masyarakat; Sistem jaminan mutu; Suasana akademik; Lulusan; dan Mutu Program Studi.

Pendekatan unik dan menarik telah diterapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). BAN-PT mulai mengembangkan sistem akreditasi institusi perguruan tinggi pada tahun 2000 dengan membentuk Tim yang bertugas menyusun naskah akademik, *system* dan perangkat akreditasi institusi perguruan tinggi. Pada tahun 2002 telah tersusun buku naskah akademik Sistem Akreditasi Institusi. Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 60, menyebutkan bahwa akreditasi dilaksanakan terhadap program dan satuan pendidikan. Pada tahun 2004 perangkat instrumen akreditasi telah tersusun, mulai disosialisasikan dan diujicobakan. Namun demikian proses akreditasi institusi baru dimulai tahun 2007 terhadap 55 perguruan tinggi. Pengalaman proses akreditasi institusi pada tahun 2007 menunjukkan bahwa semua perangkat dan instrumen akreditasi perlu segera diperbaiki sesuai dengan perkembangan dan tuntutan praktek-praktek proses akreditasi terbaik yang berlaku secara internasional (*international best practices*)(BAN-PT, 2008).

Dalam rangka menyesuaikan kriteria Akreditasi dengan perkembangan dan tuntutan praktek-praktek proses akreditasi terbaik yang berlaku secara internasional (*international best practices*) tersebut, yang patut diapresiasi secara positif dari Tim Penyusun Akreditasi Perguruan Tinggi adalah mengupayakan internalisasi Konsep *Malcolm Baldrige* dalam kriteria dan Standar Akreditasi yang diterapkan untuk semua Perguruan Tinggi di Indonesia. Meskipun secara formal belum ada dokumen resmi dari BAN-PT yang menyatakan bahwa Konsep dan Kriteria Standar penilaian yang dilakukan mengadopsi Konsep *Malcolm Baldrige*. Tetapi, rincian standar yang digunakan secara operasional oleh BAN-PT dan juga tertuang dalam pedoman resmi Akreditasi Program Studi Perguruan



Tinggi, mengindikasikan kemiripan substansi item penilaian yang digunakan sebagai standar. Standar ini sebagai acuan keunggulan mutu penyelenggaraan dan strategi program studi untuk meraih masa depan. Adapun kesesuaian standar akreditasi dan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige* dalam perspektif peneliti dalam disertasi ini adalah sebagai berikut :

- Standar 1. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran serta Strategi Pencapaian dalam *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 2 (*Strategic Planning*)
- Standar 2. Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan dan Penjaminan Mutu ada pada kategori/ kriteria 1 (*Leadership*)
- Standar 3. Mahasiswa dan lulusan dalam *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 7 (*Organizational Performance Result*)
- Standar 4. Sumber Daya Manusia pada *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 5 (*Faculty and Staff Focus*)
- Standar 5. Kurikulum Pembelajaran dan Suasana Akademik pada *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 6 (*Educational and Support Process Management*)
- Standar 6. Pembiayaan, Sarana dan Prasarana serta Sistem Informasi pada *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 4 (*Information and Analysis*)
- Standar 7. Penelitian, Pelayanan/ Pengabdian kepada Masyarakat dan Kerja sama pada *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 3 (*Customer and Market Focus*)

Kebijaksanaan Konseptor Kriteria Akreditasi BAN-PT dalam menerapkan Konsep *Malcolm Baldrige*, menjadi inspirasi peneliti dalam merumuskan indikator Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi dalam penelitian ini. Adapun yang

menjadi dasar ilmiah dan rasional penggunaan Konsep malcolm Baldrige, dapat dijelaskan sebagai berikut: implementasi Model *Malcolm Baldrige National Quality Award* digunakan oleh banyak Organisasi di Amerika bagi kegunaan internal seperti alat pengkajian diri (*self-assessment*) dan perbandingan dengan Organisasi sejenis. Banyak standar di negara lain juga didasarkan pada model *Malcolm Baldrige* ini seperti *Swedish Quality Award (SQA)*. (Anita Quinn, et al., 2009)

Model *Malcolm Baldrige* diperkenalkan tahun 1987 dengan berlakunya *US Public Law 100 – 107*, yang digunakan untuk mengenali Organisasi yang menjadi pemimpin dalam menyediakan nilai dan kualitas yang tinggi pada pelanggan mereka dalam era kompetisi internasional. Dalam ASQ (*American Society for Quality*), 1997. Model ini mempunyai 3 elemen dasar : (1). *Pendorong (driver)*; dalam bentuk pemimpin eksekutif senior yang menentukan arah, menciptakan nilai-nilai, sasaran, harapan, dan sistem, serta guna mendorong kesempurnaan kinerja bisnis dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. (2). *Sistem*; sistem terdiri dari set pola proses yang terdefinisi dan terencana baik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan Organisasi dan kinerja keseluruhan. (3). *Sasaran*; arah dasar kepemimpinan dan kegunaan sistem ada Dua lapis :

- a) Kinerja pelanggan dan pasar; artinya pengiriman nilai yang telah diperbaiki pada pelanggan, tingkatan tinggi kepuasan pelanggan dan posisi kompetitif yang kuat.
- b) Kinerja bisnis; dicerminkan dalam bermacam hasil finansial dan non-finansial, termasuk pengembangan sumber daya manusia dan tanggung-jawab Organisasi.

Kriteria *Baldrige* mengindikasikan bagaimana manajemen telah berubah dalam era kompetitif internasional dalam era tahun 1990, dimana ditandai oleh perubahan teknologi yang cepat dan keinginan pelanggan yang mempunyai



alternatif yang banyak tersedia bagi mereka (Anita Quinn *et al.*, 2009). Banyak Organisasi yang telah memenangkan *Baldrige Award* adalah pemimpin dalam era globalisasi ini dan menyediakan model manajemen baru. Penekanan kriteria *Baldrige* dalam kepuasan pelanggan dan kualitas, telah menjadi area inti perhatian manajerial dalam masa 1990an (Paul E. Dettmann, 2004).

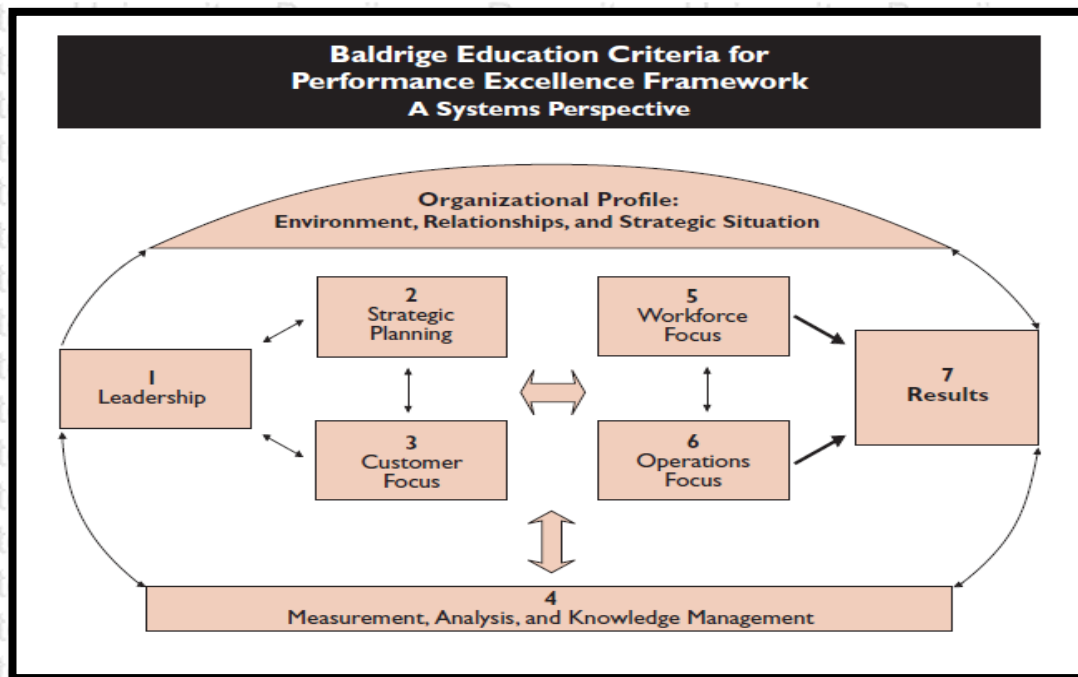
Empat railan yang menjadi tujuan utama pada kriteria *MBNQA* menurut Paul E. Dettmann, (2004) : (1). Membantu memperbaiki kinerja dan kemampuan organisasi, (2). Memberikan fasilitas komunikasi dan berbagai informasi dari *best practices* diantara organisasi pendidikan dan tipe-tipe organisasi yang lain. (3). Memelihara perkembangan kemitraan yang melibatkan sekolah-sekolah, industri dan organisasi lain. (4). Melayani sebagai alat kerja untuk memahami dan memperbaiki kinerja organisasi, dan menuntun dalam perencanaan dan pelatihan organisasi.

Adapun 7 (tujuh) kriteria *MBNQA* (*Malcolm Baldrige National Quality Awards*) adalah : 1). *Leadership*, 2). *Strategic Planning*, 3). *Student, Stakeholders, and Market Focus*, 4). *Measurement, Analysis, and Knowledge management*, 5). *Faculty and Staff Focus*, 6). *Educational and Support Process Management*, 7). *Organizational Performance Result*. (Baldrige National Quality Program ;2003), sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Kriteria pendidikan *Malcolm Baldrige* (Gambar 2.1), dibangun dan di operasionalkan berdasarkan nilai dasar dan konsep-konsep yang merupakan dasar untuk mengintegrasikan kebutuhan pokok organisasi ke dalam kerangka kerja yang berorientasi pada hasil, (Hoisington and Vaneswaran, 2005) dimana *core values and concepts* tersebut meliputi : (1). *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner), (2). *Learning Centered Education*, (3). *Organizational and Personal Learning* (Pembelajaran organisasi dan pribadi), (4). *Valuing Employees and Partners* (Menghargai Karyawan dan Mitra Kerja), (5). *Agility*

(Ketangkasan), (6). *Focus of The Nature* (Berkokus Masa Depan), (7). *Managing for Innovation* (Mengelola untuk Inovasi), (8). *Management by Fast* (Manajemen berdasarkan fakta), (9). *Public Responsibility and Citizenship Focus on Result And Creating Value* (Berkokus pada Hasil-hasil dan Penciptaan Nilai), (10). *System Perspective* (Perspektif Sistem).

Gambar 2.1: Baldrige Education Criteria For Performance Excellence Framework



Sumber : Baldrige Performance Excellence Program (2011).” *2011–2012 Education Criteria for Performance Excellence*. National Institute of Standards and Technology • Department of Commerce

Ada 5 (lima) alasan penggunaan metode *Malcolm Baldrige* pada suatu organisasi Pendidikan menurut Sorensen *et al* .,(2005), yaitu : Pertama, kerangka kriteria yang fleksibel, dimana suatu organisasi diberi kebebasan untuk mengembangkan pendekatan dan metode yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasinya. Kedua, kriteria yang inklusif, pendekatan yang berfokus hanya pada satu aspek penilaian seperti kepemimpinan, perencanaan strategis atau manajemen proses. Ketiga, kriteria berfokus pada persyaratan



umum, bukan pada prosedur, atau teknik semata. Pendekatan/ sistem mutu lain (BAN-PT) dapat diintegrasikan sebagai bagian dari sistem manajemen mutu dalam pemenuhan kriteria yang diminta. Keempat, kriteria yang adaptif, dapat digunakan untuk menilai perguruan tinggi besar atau kecil bahkan bagian dari organisasi, misalnya : Jurusan atau Program Studi dari suatu Organisasi pendidikan. Kelima, kebaruan kriteria, setiap tahun kriteria *Malcolm Baldrige* dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan dan tuntutan serta kebutuhan organisasi dan *stakeholder*. Selanjutnya untuk mengukur persepsi Pimpinan PTM tentang kinerja Perguruan Tinggi Muhammadiyah dalam Penelitian ini digunakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* yang untuk selanjutnya disingkat dengan *MBNQA*, karena di dalam *MBNQA* merupakan salah satu *tools* yang digunakan untuk mengukur keefektifan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pada perkembangan selanjutnya, lazim disebut *Performance Excellence Framework* yang diwujudkan di dalam 7(tujuh) kategori (Sorensen et al., 2005) sebagai berikut :

1. *Leadership*
2. *Strategic Planning*
3. *Student, Stakeholder, and Market Focus*
4. *Information and Analysis*
5. *Faculty and Staff Tools*
6. *Educational and Support Process Management*
7. *Organizational Performance Result*



2.2.6. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

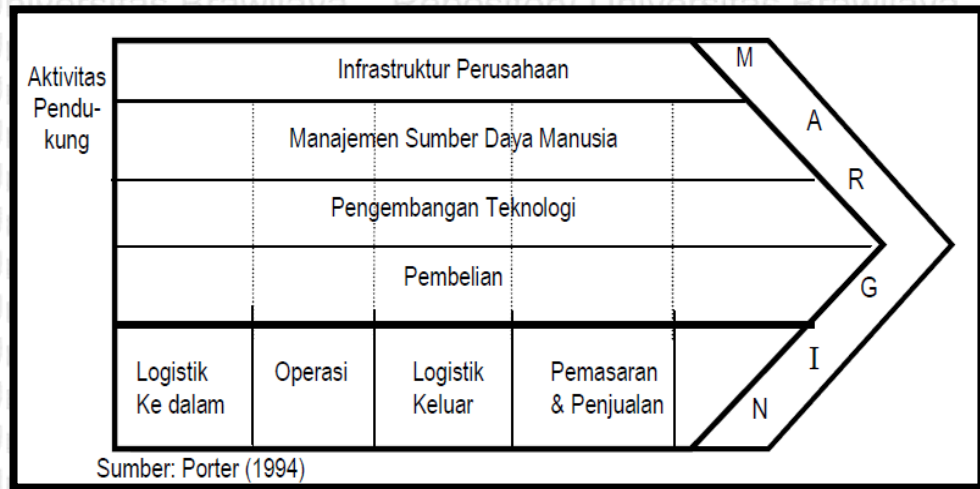
Disebutkan dalam pasal 5 Peraturan Pemerintah No. 152 tahun 2000, salah satu tujuan dari perguruan tinggi adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumberdaya manusia secara profesional. Hal ini menunjukkan bahwa untuk menjadi kompetitif merupakan tantangan yang baru bagi pihak perguruan tinggi, dalam hal ini pimpinan dan manajemen. Konsekuensi utama dari perguruan tinggi agar menjadi kompetitif atau berdaya saing adalah bahwa pimpinan dan pengelola Organisasi harus dapat lebih responsif terhadap kebutuhan atau permintaan konsumen.

Sumber keunggulan bersaing dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam menggali kompetensi bidang-bidang fungsional Organisasi yaitu kompetensi bidang pemasaran, pengembangan dan desain produk serta produksi (Porter, 1994; Heene & Sanches, 1997). Keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana Organisasi memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik ke dalam praktik (Porter, 1994). Semua bagian yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktifitas, dapat menjadi keunggulan bersaing melalui 3 alternatif strategi: *cost leadership*, *differentiation*, atau *focus*.

Dengan memperkenalkan suatu alat yang dikenal sebagai analisis rantai nilai, manajemen dapat memisahkan aktifitas-aktifitas dasar yang dilakukan oleh Organisasi, mulai dari aktivitas desain, proses produksi, pemasaran sampai dengan jasa pelayanan setelah penjualan dan semua kegiatan pendukung mulai dari manajemen sumberdaya manusia, infrastruktur, pembelian dan pengembangan teknologi (lihat Gambar 2.2).



Gambar 2.2. Analisis Rantai Nilai Aktivitas Primer

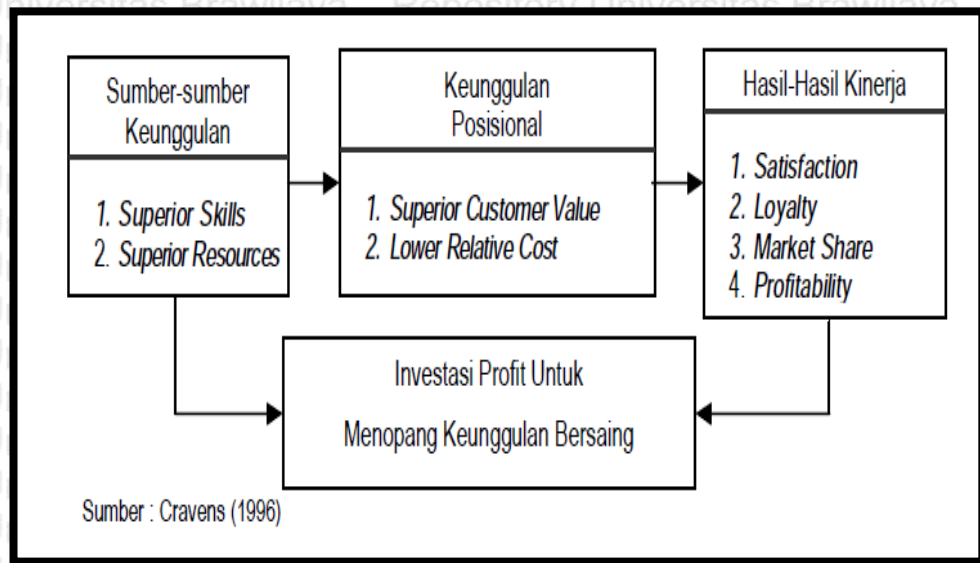


Sumber : Porter, M.E., (1994).” *Keunggulan Bersaing*,” Tim Penerjemah Binarupa Aksara, Binarupa Aksara, Jakarta,.

Porter (1994) memberikan sebuah perspektif baru dan praktis tentang strategi bersaing dengan memperlihatkan bagaimana semua aktifitas dasar dan aktifitas pendukung ini dapat dipadukan sehingga membentuk sinergi yang pada gilirannya akan mendatangkan keunggulan bersaing. Dengan menggunakan analisis rantai nilai ini, manajemen dapat melakukan aktivitas berikut: (1). Memahami perilaku biaya, (2). Mengidentifikasi apa yang menciptakan nilai bagi pembeli, (3). Memilih strategi teknologi yang mencerminkan signifikansi teknologi Organisasi untuk keunggulan bersaing, (4). Memanajemeni hubungan strategik antar unit usaha yang ada, dan sebagainya.

Cravens (1996) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir. Keunggulan bersaing memiliki tahapan proses seperti terlihat pada Gambar 2.3 yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

Gambar 2.3. Elemen – Elemen Keunggulan Bersaing



Sumber : Cravens, David W. (1996).” *Pemasaran Strategis.*” Edisi Keempat. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001), strategi bersaing adalah strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa Organisasi dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani Organisasi dan mengatasi masalah bagaimana Organisasi dan unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri. Sukses bersaing organisasi bisa dicapai dengan pengelolaan SDM potensial yang dimilikinya. SDM bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif lestari serta tidak mudah ditiru pesaing karena (Pfeffer, 1995): (1). Sukses bersaing yang diperoleh dari pengelolaan SDM secara efektif tidak setransparan mengelola SDM lainnya, seperti melihat komputerisasi sistem informasi yang terdiri atas semi konduktor dan sejumlah mesin pengontrol. (2). Bagaimana SDM dikelola dipengaruhi oleh budaya. Budaya organisasi akan mempengaruhi ketrampilan, kemampuan SDM, serta kesesuaiannya dengan sistem yang ada.

Menurut Rangkuti (2005), keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh Organisasi agar lebih unggul dibandingkan



dengan pesaingnya. Menurut Cravens (1996) dalam buku *Pemasaran Strategis*, mengutip pendapat Day dan Wensley yang mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis daripada hasil akhir.

Prosesnya terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir suatu investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

Menurut Robinson (1997), strategi generik sebagai strategi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, berdasarkan skema yang dikembangkan oleh Porter, sebagai berikut.

(1). Mencapai kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*) dalam industri. (2). Menciptakan dan memasarkan produk unik (khas) bagi berbagai kelompok pelanggan melalui diferensiasi (*differentiation*). (3). Melayani kebutuhan khusus satu atau beberapa kelompok konsumen atau pembeli industrial, dengan fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Kemampuan organisasi menggambarkan kecakapan manajer dalam memahami prinsip-prinsip dan menerapkan proses konsisten dengan prinsip untuk mengatur orang-orang untuk keunggulan kompetitif (Ulrich, 1991). Hal ini juga dapat dipandang sebagai cara bersaing dari dalam ke luar. Nilai pelanggan datang dari meletakkan praktek-praktek manajemen pada tempatnya yang dapat mempertemukan kebutuhan pelanggan dan mempertahankan suatu pembagian pemahaman diantara para pekerja dan pelanggan.

Untuk bisnis yang mampu membangun keunggulan, fokusnya tidak hanya pada membangun efisiensi internal seperti mengurangi waktu siklus produk, tetapi dalam menerjemahkan efisiensi-efisiensi internal itu ke dalam nilai tambah barang-barang dan jasa kepada pelanggan. Fokus juga tidak hanya pada pemimpin yang memberikan pengarahan kepada para pekerja, tapi pada



pemimpin internal dengan pandangan ke luar yang menyambungkan pekerja untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Untuk merespon kompetisi pasar yang makin meningkat, manajer harus belajar bagaimana membuat suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Dua elemen penting dari keunggulan bersaing adalah *perceived customer value* dan *uniqueness* (Ulrich, 1991). *Perceived customer value* akan terwujud bila bisnis mengerti dan memahami kebutuhan konsumen sepenuhnya. *Uniqueness* terwakili saat bisnis mengembangkan kapabilitas uniknya yang memberikan nilai tambah bagi konsumen.

Porter (1980) mengemukakan konsep keunggulan kompetitif, dimana hal tersebut merupakan jantung kinerja bisnis dalam menghadapi persaingan pasar. Keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan Organisasi bagi para pembelinya. Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dibanding dengan pesaing untuk manfaat yang setara atau manfaat unik melebihi harga yang ditawarkan.

Ada Dua teori keunggulan kompetitif di dalam literatur manajemen strategi yang selama ini banyak diikuti oleh para peneliti, yaitu teori berbasis *Industrial Organization* (I/O) yang disebut sebagai *outside-in* sebagaimana yang telah dipaparkan diatas, dan teori berbasis sumber daya (*Resource-Based View* atau RBV) yang disebut sebagai *inside-out*. Organisasi Perguruan Tinggi berada pada lingkungan usaha yang sangat tidak pasti, maka sangat sulit bagi Perguruan Tinggi untuk menerapkan pendekatan I/O untuk merencanakan strateginya karena akan memerlukan perencanaan strategi terus menerus mengikuti kondisi lingkungan yang tidak pasti tersebut. Sedangkan untuk mendayagunakan sumberdaya yang dimilikinya (sesuai dengan pendekatan RBV) akan lebih mudah bagi perguruan tinggi karena yang dibutuhkan adalah



kapabilitas dalam pendayagunaan sumberdaya tersebut yaitu kapabilitas personal SDM pengelola Organisasi Perguruan Tinggi.

Dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut maka secara teoritis pendekatan RBV lebih sesuai untuk diterapkan di Organisasi Perguruan Tinggi.

Penelitian ini menggunakan konsep RBV sebagai pendekatan teoritis keunggulan kompetitif. Menurut pendekatan RBV, keunggulan kompetitif dapat diciptakan jika Organisasi secara efektif dapat mengidentifikasi, mengembangkan dan mendayagunakan sumber daya strategisnya untuk memaksimalkan pendapatan (Fahy, 2000). Sumber daya strategis ialah sumberdaya yang memenuhi kriteria bernilai, mempunyai hambatan untuk diduplikasi dan dapat menyesuaikan diri (Fahy, 2000). Sumberdaya strategis Organisasi dalam perspektif RBV (Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Puente and Rabbino, 2003) terdiri dari Enam Jenis yakni : (1). *Physical*; (2). *Reputational*; (3) *Organizational*; (4) *Financial*; (5) *Human intellectual*; and (6). *technological*.

Dari berbagai sudut pandang tentang keunggulan kompetitif, penelitian ini menggunakan pendekatan RBV dalam mengidentifikasi sumberdaya Perguruan Tinggi, berdasarkan konsep Strandskov (2006), yang mengukur keunggulan kompetitif perusahaan dengan menggunakan empat variabel, yaitu *Firm Specific Advantages*, *Localization Specific Advantages*, *Relationship Specific Advantages* dan *Competitive Strenghts/Performance*. Hasil penelitian Strandskov (2006) menemukan bahwa keunggulan kompetitif yang berupa *Firm Specific Advantages* dan *Relationship Specific Advantages* lebih berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja bisnis. Penelitian ini mengimplementasikan konsep Strandskov tentang kriteria Keunggulan kompetitif yang di konversi dalam bentuk item pengukuran persepsi Pimpinan PTM tentang keunggulan kompetitif di Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di Indonesia.



BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1. Kerangka Pikir

Sebelum diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan kerangka konseptual, maka terlebih dahulu diuraikan kerangka proses berpikir sebagai awal memahami *State of The Art* dari sebuah penelitian empirik, khususnya filosofi yang mendasari penelitian Disertasi ini dilakukan. Sebagai dasar untuk melakukan analisis dari hasil penelitian maka perlu dilakukan studi atas teori-teori yang akan dipergunakan untuk mendukung analisis tersebut. Studi teoritik dalam penelitian ini, dimulai dengan kajian *Resource Based View*. Pendekatan RBV menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Menurut pendekatan RBV, perusahaan merupakan sekumpulan sumberdaya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit untuk ditiru para pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaing.

Perkembangan teori dan studi empirik, membuktikan bahwa perusahaan dengan kompetensi superior akan menghasilkan informasi yang lebih baik mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggannya dan juga lebih baik dalam membangun dan memasarkan barang atau jasa melalui aktivitas yang terkoordinasi dengan baik. Lebih lanjut, kompetensi superior juga memberi perusahaan kemampuan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan pengetahuan mengenai aksi dan reaksi pesaing, yang akan membantunya membangun keunggulan bersaing (Narver and Slater, 1990; Touminen *et al.*, 1997).



Dalam rangka mengembangkan sebuah tatanan sumberdaya dan kapabilitas sosial yang kuat, dengan meminjam premis dasar dari teori institusional, Oliver (1997) berpandangan bahwa perusahaan boleh saja terikat pada sejarahnya sendiri dan karena itu dapat membuat keputusan sumberdaya yang kurang sesuai, tetapi karena perusahaan berkembang dan dikembangkan dengan latar belakang budaya holistiknya sendiri, maka dukungan budaya terhadap investasi sumberdayanya boleh jadi merupakan determinan penting dari sukses mereka.

Dalam rangka memperkaya *the resource-based theory*, Oliver (1997) mengenalkan pemikiran atau konsep mengenai “*resource capital*” dan “*institutional capital*” dalam rangka menjelaskan proses pengembangan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*. *Resource capital* dapat di definisikan sebagai “*the value enhancing assets and competencies*” sementara *institutional capital* dapat difahami sebagai “*the firm’s capability to support value enhancing assets and competencies*”. Barney (1991) menandakan bahwa sumberdaya fisik (misalnya, teknologi fisik, pabrik dan peralatan, lokasi geografis, serta akses bahan baku) jarang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan karena sumber daya ini relatif gampang ditiru dan dapat berpindah tempat kemana saja. Dari jenis-jenis sumberdaya ini, yang tampaknya paling mungkin menjadi sumber dari keunggulan kompetitif berkelanjutan yang sesungguhnya adalah “*invisible assets*” atau “*core competence*” dari modal insani dan ketrampilan organisasional yang dapat bersifat spesifik pada perusahaan (Lindquist & Tallman, 1997). Seperti telah dikatakan diatas bahwa aset-aset tidak terlihat itu haruslah khas perusahaan (*firm specific*) agar layak diakui sebagai suatu set asset strategis.

Bila asset-asset itu bersifat khas pada suatu perusahaan (Lindquist & Tallman, 1997), maka mereka umumnya melekat secara organisasional dalam



sebuah lingkungan organisasi yang kompleks secara sosial, karena itu sulit untuk diidentifikasi secara khusus dan karena itu tidak mudah untuk ditiru. Atas dasar itu dipostulasikan dalam studi ini bahwa asset-asset khas perusahaan ini -karena kompleksitas sosialnya- mempunyai potensi untuk menjadi sumber dari keunggulan bersaing. Argumen ini menghantar kita pada pembahasan mengenai sumber-sumber modal sosial sebagai sumber dari keunggulan bersaing, pada bagian berikut ini. *RBT* menyatakan bahwa sistem organisasional yang kompleks yang menjadi dasar bagi keunggulan strategis dihasilkan dari latar belakang historis yang unik dari masing-masing perusahaan. Namun demikian asal-usul nyata dari sumberdaya yang demikian tetap saja tidak jelas (Oliver, 1997).

Telaah pustaka mengindikasikan bahwa sebuah sumber kunci dari sumberdaya yang unik ini adalah sumberdaya khas perusahaan *company specific resources* (Barney, 1991; Bharadwaj *et al.*, 1993; Hall, 1994), yang dibangun dalam lingkungan sosialnya, baik dalam lingkungan eksternal maupun lingkungan internalnya. Barney (1991; 1995) dalam definisinya mengenai sumberdaya perusahaan memasukkan unsur-unsur kapabilitas dan proses-proses organisasional sebagai sumberdaya yang dikendalikan oleh perusahaan untuk memungkinkan perusahaan meningkatkan mutu strateginya.

Sepakat dengan definisi ini, dalam konteks penelitian sumberdaya strategis suatu Perguruan Tinggi untuk mencapai kinerja organisasi yang diharapkan, masih sedikit dijumpai yang menggabungkan unsur Orientasi Pasar, Kompetensi Sumberdaya Manusia, dan *Territory management* dalam suatu kajian empirik yang representatif untuk mengungkap gambaran dan analisis hubungan yang membentuk Keunggulan Kompetitif pada Perguruan Tinggi.

Terakhir adalah kinerja yang merupakan hasil akhir atau tingkat prestasi yang dicapai organisasi selama satu periode tertentu. Teori-teori diperlukan karena teori-teori tersebut menjadi landasan analisis dan menuntun proses



berpikir. Teori bersifat universal atau umum yang artinya berlaku di mana saja tetapi dapat digunakan untuk kasus-kasus yang spesifik. Oleh karena itu studi teoritik menuntun untuk berpikir secara deduktif yakni proses berpikir yang berawal dari proses berpikir yang umum menuju pada proses berpikir yang khusus. Selain teori diperlukan juga studi empirik yang akan berguna pada proses analisis. Studi empirik merupakan hasil dari generalisasi penelitian yang sifatnya khusus.

Studi empirik akan menuntun pada proses berpikir induktif yaitu suatu proses berpikir yang berawal dari proses berpikir yang khusus menuju pada proses berpikir yang umum. Kajian teoritik dan empirik saling berhubungan dan mendukung satu sama lainnya. Proses berpikir tidak bisa deduktif atau induktif saja. Proses berpikir merupakan interaksi antara proses berpikir deduktif dan induktif. Dari proses berpikir ditemukan variabel-variabel penelitian. Selanjutnya dapat ditentukan hubungan atau arah pengaruh dari masing-masing variabel. Kemudian berdasarkan hubungan atau arah pengaruh tersebut disusunlah hipotesis. Hipotesis adalah suatu proposisi yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang diteliti yang masih perlu diuji kebenarannya secara statistik kuantitatif.

Pengujian hipotesis akan menghasilkan kesimpulan-kesimpulan yang dimulai dari analisis dan selanjutnya diberi saran-saran dalam sebuah disertasi. Dalam disertasi akan diperoleh temuan-temuan, baik yang berhubungan dengan teori maupun empirik. Temuan teoritik akan memberi kontribusi pada pengembangan teori atau ilmu, baik memperkuat teori, menolak teori, ataupun menghasilkan teori yang baru.

Sedangkan temuan-temuan empirik akan memperkaya khasanah hasil-hasil penelitian dan memberikan rekomendasi untuk pengambilan kebijakan-kebijakan. Setelah menyusun kerangka proses berpikir, maka perlu disusun

kerangka konseptual. Kerangka konseptual disusun untuk menjelaskan variabel-variabel mana yang berkedudukan sebagai variabel eksogen, variabel intervening, dan variabel endogen.

Dari kerangka pikir yang didasarkan pada studi teoritik dan empirik akan diketahui berapa banyak hipotesis yang harus disusun, variabel yang terkandung dalam masing-masing hipotesis, dan bagaimana hubungan pengaruh antar variabelnya. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disusun kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan pengaruh antar variabel.

3.2. Kerangka Konsep Penelitian

Era kompetisi Pendidikan Tinggi baik PTN, PTS maupun PTA berlangsung ketat, tajam hampir tiada batas. Perguruan Tinggi yang tidak mampu bersaing secara fair dan terbuka akan tumbang terseleksi oleh keadaan. Menghadapi kondisi tersebut, Perguruan Tinggi dibawah Persyarikatan Muhammadiyah (PTM) perlu mempersiapkan diri secara mantap dengan menerapkan Manajemen Strategi yang efektif dan efisien untuk mempersiapkan tantangan masa depan. Salah satu konsep dalam Manajemen Strategi guna menjamin kesinambungan usaha pendidikan yang dibutuhkan oleh *stake holders*, dan secara jangka panjang Institusi PTM dapat bermanfaat bagi masyarakat, bangsa, dan negara. Maka perlu diupayakan adanya keunggulan kompetitif sebagai langkah strategis guna mencapai kinerja Institusi, yang secara empirik dari beberapa hasil penelitian ditunjang oleh Manajemen Wilayah, Kompetensi SDM, dan Orientasi Pasar. Aspek Keunggulan Kompetitif yang sesuai dengan konteks Perguruan Tinggi adalah Keunggulan Kompetitif berdasarkan perspektif *Resources Based View*.

Teori *Resources Based View (RBV)* sebagai dasar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan terletak terutama



dalam penerapan bundel sumberdaya internal yang berharga dalam bentuk *tangible*, *intangible*, dan *capability* di setiap aktivitas perusahaan (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984). Kelahiran konsep RBV dimulai dari pendapat Penrose, (Mahoney and Pandian, 1992; Barney and Arikan, 2001; Zubac et al., 2010) yang menyatakan: “*a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision*” (Penrose, 1959, p. 24). Bahwa Perusahaan adalah sekumpulan sumberdaya produktif yang dikelola diantara berbagai penggunaan, yang pelaksanaannya harus melalui keputusan administratif. Dalam rangka mengapresiasi secara signifikan dari Teori Penrose, Wernerfelt (1984, p. 171) mulai memperkenalkan terminologi tentang “RBV”, Warnerfelt berargumen bahwa hambatan yang ada pada sumberdaya internal dianalogikan sebanding dengan hambatan pada level Industri secara eksternal. Perusahaan dapat menciptakan Keunggulan atau semacam pembeda yang jauh lebih efektif melalui eksploitasi keunggulan posisi sumberdayanya. Pemikiran tersebut merupakan hal yang sangat kontras jika dibandingkan dengan Konsep *Industrial Organization* (IO), dimana disebutkan bahwa kinerja perusahaan secara ekonomis bergantung pada seberapa bagus posisi perusahaan dalam industri (Porter, 1985; Hoskisson et al., 1999).

Dengan memfokuskan pada sumberdaya internal perusahaan lebih dari sekedar fungsi produksinya (Wernerfelt, 1984), dapat dipastikan bahwa Keunggulan Kompetitif bisa dihasilkan melalui kontrol ketat untuk menciptakan “kelangkaan” dan sumberdaya yang sulit untuk ditiru (Conner, 1991; Teece et al., 1997; Lockett and Thompson, 2001). Argumen yang lain menyatakan jika ada dua perusahaan mempunyai sumberdaya yang mirip, maka tidak dapat dinyatakan bahwa sumberdaya yang dimiliki adalah identik. Sebab pada kenyataannya tidak ada dua perusahaan yang dikelola secara sama dan identik



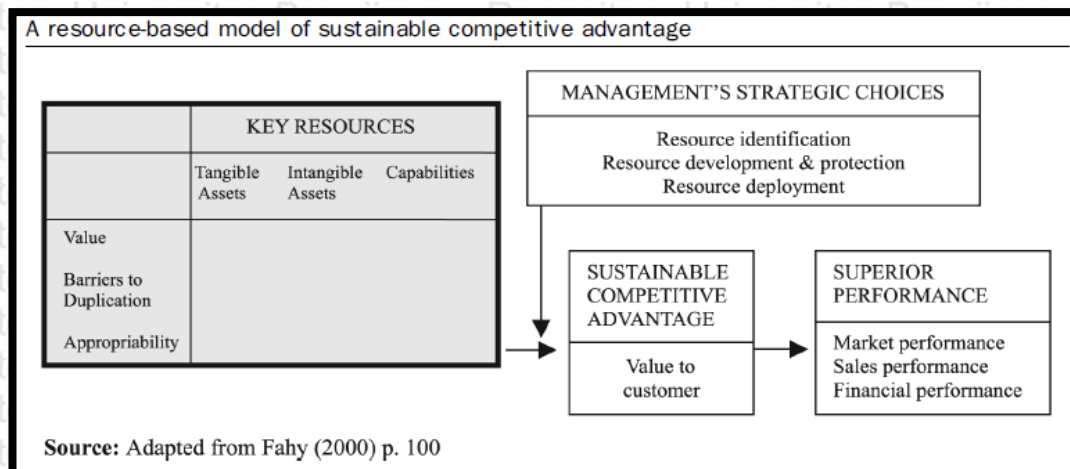
dalam jangka panjang dan para pengelola perusahaan hampir semua menggunakan pendekatan yang disesuaikan dengan karakteristik sumberdaya yang dimiliki masing-masing (Hoskisson *et al.*, 1999).

Sejumlah penelitian, pengembangan, dan penyempurnaan yang di stimulasi oleh pemikiran Wernerfelt (1984) telah banyak dihasilkan (Wernerfelt, 1995; Barney and Arian, 2001; Mahoney, 2005; Zubac *et al.*, 2009). Secara ringkas, Barney (1986) menemukan, bahwa jika perusahaan dapat mengupayakan perbedaan secara *extensif* dari sumberdaya yang dikelola, akan dapat meningkatkan nilai perusahaan dalam industri. Hal ini akan menjadikan perusahaan berkembang dalam heterogenitas industri. Dierickx and Cool (1989), di sisi lain menyarankan bahwa amat sulit bagi suatu perusahaan untuk meniru sumberdaya milik pesaingnya, sebab secara teknis waktu yang digunakan serta penyesuaian yang dilakukan menjadi tidak efisien serta terbatasnya peluang yang ada untuk menggunakan sumberdaya hasil perubahan dalam kancan bisnis. Dalam makalahnya, Barney (1991) memberi panduan bagi para pemikir untuk memberi perhatian pada atribut sumberdaya untuk mendapatkan Keunggulan Kompetitif (Hoskisson *et al.*, 1999; Barney, 2001b). Dia menyarankan agar dapat dicapai kinerja tinggi, maka dalam pengelolaan sumberdaya internal perlu diupayakan aspek *Value*, *rareness*, *Inimitability*, atau tanpa bisa digantikan dengan sumberdaya strategis lainnya dalam operasional sumberdaya (Barney, 1991, pp. 99, 106). Empat atribut tersebut berhubungan dengan kinerja pada karakteristik internal perusahaan.

Model untuk mendapatkan suatu Keunggulan Kompetitif yang berkelanjutan dalam perspektif *Resource Based View*, dapat dilihat pada Gambar

3.1 sebagai berikut:

Gambar 3.1 Model Resource Based pada Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan



Sumber : Fahy, John., (2000) "The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 Iss: 2/3/4, pp.94 – 104.

Dalam rangka memahami bagaimana kumpulan kompetensi ini dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, konsep *organizational capital* atau kapabilitas (Barney, 1991; Prescott & Visscher, 1980) digunakan dalam studi ini. Barney (1991) mengajukan tiga jenis Keunggulan Khas perusahaan yang dapat menghasilkan rente bagi perusahaan yaitu: (1) *physical capital*, (2) *human capital*, dan (3) *organisational capital*. Salah satu dari "invisible assets" yang dapat muncul dari kategori ini adalah portofolio kapabilitas organisasional (misalnya adanya sistem Orientasi Pasar, sistem kontrol dan koordinasi dalam pengelolaan Wilayah Pemasaran, hubungan-hubungan informal, sistem jenjang organisasi dalam Kompetensi SDM) yang disemaikan, dikembangkan dan dipoles dari hari ke hari dalam organisasi, sehingga ia melekat dalam proses organisasional, yang dapat bersifat kompleks secara sosial, terkadang sulit untuk diidentifikasi dan karena itu sulit untuk ditiru (Barney, 1991; Oliver, 1997; Peteraf, 1993), karena itu dapat pula dipandang sebagai bagian dari modal sosial yang melekat dalam perusahaan.



Kapabilitas organisasional dapat didefinisikan sebagai kompetensi atau kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tugas dan tujuan tertentu termasuk didalamnya kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilan untuk tugas dan situasi yang baru serta motivasi untuk menguatkan kemampuan dan kapabilitas tersebut yang dihasilkan dari sebuah kumpulan atribut yang relevan seperti pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, sikap yang berkembang dan melekat dalam organisasi (Hearn, Close, Smith, & Southey, 1996; Hunt & Wallace, 1997; Lado *et al.*, 1992). Dengan kata lain, kapabilitas organisasional dapat dipandang sebagai a *socially complex set of 'doing things'* (Bogaert *et al.*, 1994; Grant, 1991; Hart & Banbury, 1994; Oliver, 1997) yang pada dasarnya sulit untuk ditiru oleh pesaing.

Berdasarkan penelitian dan studi empiris, RBV memberikan pemahaman bahwa beberapa sumberdaya yang unik akan membangun keunggulan kompetitif dan akhirnya menghasilkan kinerja yang unggul. Keberlanjutan seperti keuntungan akan ditentukan oleh kemampuan pesaing untuk meniru sumber daya tersebut. Namun, sumberdaya yang ada dari suatu perusahaan mungkin tidak memadai untuk memfasilitasi kebutuhan pasar di masa depan, karena volatilitas pasar kontemporer. Ada kebutuhan penting untuk memodifikasi dan mengembangkan sumberdaya dalam rangka menghadapi persaingan pasar masa depan. Sebuah organisasi harus mengeksplorasi peluang bisnis yang ada dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki sementara menghasilkan dan mengembangkan satu set baru sumberdaya untuk mempertahankan daya saing di lingkungan pasar masa depan, maka, organisasi harus terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan sumberdaya (Chaharbaghi and Lynch 1999; Song *et al.*, 2005). Tulisan mereka menjelaskan bahwa untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, sangat penting untuk mengembangkan sumberdaya yang akan memperkuat kemampuan perusahaan untuk melanjutkan kinerja yang



unggul. Setiap industri atau pasar mencerminkan ketidakpastian tinggi dan untuk bertahan hidup di dalam persaingan, pengembangan sumberdaya baru secara spesifik menjadi sangat diperlukan. Morgan *et al.*, (2004), menyatakan bahwa kebutuhan untuk memperbarui sumberdaya adalah tugas utama manajemen karena semua lingkungan bisnis mencerminkan kondisi lingkungan dan pasar yang sangat tak terduga (Finney *et al.*, 2005).

Dalam perspektif hubungan sosial di dalam RBV, dapatlah dilihat bahwa di dalam perusahaan, modal sosial dapat dibangun dari berbagai sumberdaya sosial (*social resources*) seperti SDM dan organisasi yang tumbuh dalam sebuah kompleksitas sosial perusahaan serta kapabilitas sosial yang menyertai SDM dan organisasinya. Barney (1991; 1995) dalam definisinya mengenai sumberdaya perusahaan memasukkan unsur-unsur kapabilitas dan proses-proses organisasional sebagai sumberdaya yang dikendalikan oleh perusahaan untuk memungkinkan perusahaan meningkatkan mutu strateginya.

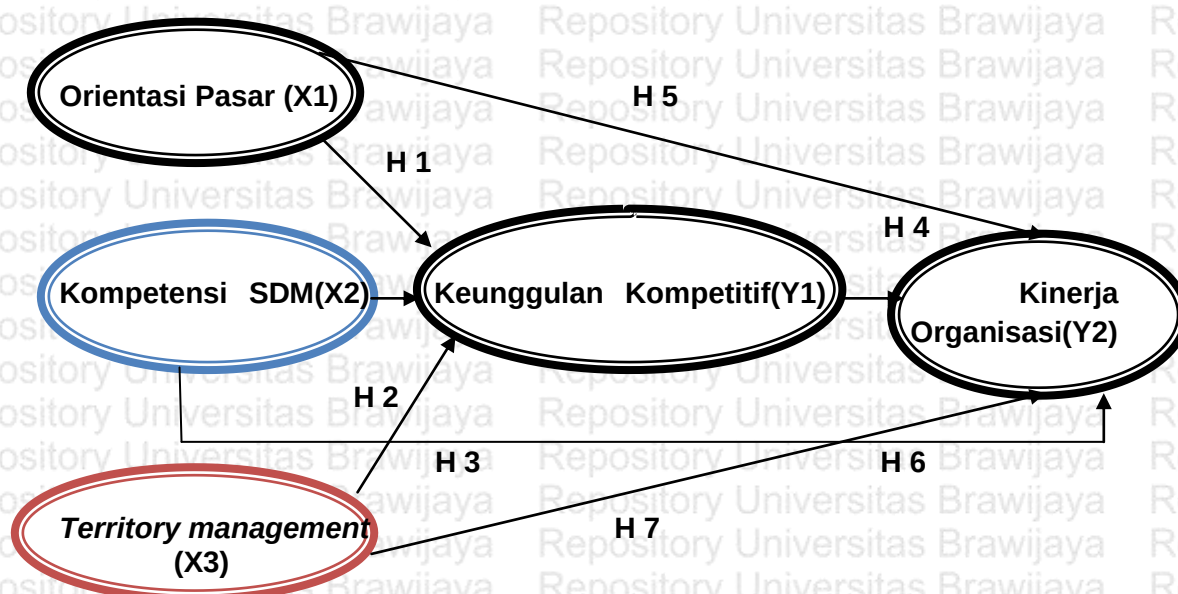
Mengambil dasar dari konsep *tangible*, *intangible*, dan *capability* pada sumberdaya kunci internal di setiap aktivitas perusahaan (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984). Model penelitian ini dikembangkan dengan menggunakan dasar teori mengenai keunggulan kompetitif perspektif RBV (Jesper Standskov, 2006). Aspek *tangible* dalam penelitian ini dibahas dalam variabel pengelolaan wilayah atau dalam konteks persaingan jasa disebut *Territory management* (Burgoyne, Deutscher dan Ash, 1980), Aspek *Capability* dalam penelitian ini dikaji dari variabel kompetensi sumberdaya manusia (Khandekar dan Sharma, 2005). Aspek *intangible* dalam penelitian ini dibahas dari variabel orientasi pasar (Slater dan Narver, 1995).

Berdasarkan konsep dan hasil penelitian terdahulu sebagai acuan, penelitian ini mengembangkan konsep Keunggulan Kompetitif dalam perspektif *Resources Based View*, yang akan melakukan analisis serta melakukan kajian

komprehensif Pengaruh Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, dan *Territory management* terhadap Keunggulan Kompetitif guna terwujudnya Kinerja Organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia.

Atas dasar model Keunggulan Kompetitif yang berkelanjutan dari Fahy, (2000) serta penjelasan kerangka konseptual dari hubungan antar Variabel pembentuk Keunggulan Kompetitif guna mencapai Kinerja Organisasi yang meliputi Variabel Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, dan *Territory management*, maka dapat dibangun Model Penelitian pada Gambar 3.2. sebagai berikut:

Gambar 3.2. Kerangka Konsep Penelitian



Sumber: Diolah dari kajian teori dan Empirik

Keterangan:

1. **Orientasi Pasar – Keunggulan Kompetitif:** Slater dan Narver(1995) ; Narver *et al.*, (1998) ; Mazaira *et al.*, (2003).
2. **Kompetensi SDM – Keunggulan Kompetitif:** Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1990); Wright *et al.*, (1998); Brewster *et al.*, (2000); Khandekar dan Sharma, (2005).
3. **Territory management – Keunggulan Kompetitif:** Burgoyne *et al.*, (1980); Agency Sales Magazine, 1991; Allen (2000).



4. **Keunggulan Kompetitif – Kinerja Organisasi:** Porter (1980); Strandskov (2006).
5. **Orientasi Pasar – Kinerja Organisasi:** Jaworski & Kohli, (1993); Baker & Sinkula (1999).
6. **Kompetensi SDM – Kinerja Organisasi:** Huselid, (1995); Delaney dan Huselid, (1996); Huselid, Jackson dan Schuler, (1997); Ogbona dan Harris, (2001); Weatherly (2003).
7. **Territory management – Kinerja Organisasi:** Aaker, 1989; Amit & Schoemaker, 1993; Bharadwaj et al., 1993; Grant, 1991; Hall, 1994; Lado et al., 1992; Oliver, 1997.

Berawal dari konsep penelitian ini, dalam konteks penelitian sumberdaya strategis suatu Perguruan Tinggi untuk mencapai kinerja organisasi yang diharapkan, masih sedikit dijumpai yang menggabungkan unsur Orientasi Pasar, Kompetensi Sumberdaya Manusia, dan *Territory management* dalam suatu kajian empirik yang representatif untuk mengungkap gambaran dan analisis hubungan dalam membentuk Keunggulan Kompetitif pada Perguruan Tinggi.

3.3. Hipotesis Penelitian

Bagian ini merumuskan serta menjelaskan model hipotesis yang dibangun dari kajian teori serta studi empirik mengenai pengaruh Orientasi Pasar, Kompetensi Sumberdaya Manusia, *Territory management* terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi, dengan mengidentifikasi hubungan ini menjadi 7 (Tujuh) hipotesis.

3.3.1. Pengaruh Orientasi Pasar (*Market Orientation*) Terhadap Keunggulan Kompetitif

Studi tentang orientasi pasar (Narver dan Slater, 1990; Slater dan Narver, 1995; Jaworski dan Kohli, 1993) menunjukkan bahwa orientasi pasar tidak secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Perusahaan yang mampu



mengelola pasar, yaitu pelanggan dan pesaingnya akan mampu mengendalikan gerak-gerik pesaing dan memenangkan pasar melalui:

- 1) diperkuatnya hubungan antara perusahaan dan pelanggan,
- 2) sistem intelijen persaingan perusahaan mengembangkan pemahaman mengenai kekuatan dan kelemahan pesaing, dan
- 3) menggunakan pengetahuan itu untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang sasaran akhirnya adalah *"to deliver better customer value and satisfaction"*.

Ketiga strategi tersebut akan menghasilkan pijakan dasar untuk mengembangkan basis pelanggan yang baik dan prospektif bagi perusahaan.

Mazaira *et al.*, (2003) mengemukakan pentingnya peran dari orientasi pasar dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Apabila perusahaan memiliki strategi pemasaran korporat yang berbeda dari pesaingnya, maka perusahaan akan mendapatkan suatu keunggulan kompetitif.

Orientasi pasar berfokus pada upaya keras untuk selalu menciptakan kepuasan konsumen yang diharapkan akan membawa pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan. Slater dan Narver (1995) mengemukakan bahwa orientasi pasar adalah:

- 1) Budaya yang menempatkan prioritas tinggi pada setiap penciptaan dan penjagaan *superior customer value* dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* sehingga keunggulan dapat dicapai.
- 2) Menyediakan norma-norma perilaku mengenai pengembangan dan respon terhadap informasi pasar.

Narver *et al.*, (1998) mengemukakan bahwa inti dari orientasi pasar adalah komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk selalu menciptakan nilai tambah dari konsumen.



Berdasarkan telaah pustaka hubungan orientasi pasar dan keunggulan kompetitif, dapat dibuat sebuah model hipotesis sebagai berikut:

H1 : Meningkatnya derajat Orientasi Pasar dapat meningkatkan Keunggulan Kompetitif

3.3.2. Pengaruh Kompetensi Sumberdaya Manusia (SDM) Terhadap Keunggulan Kompetitif

Liberalisasi ekonomi dan terbukanya pasar global telah memaksa banyak perusahaan di dunia untuk melihat kembali praktek-praktek kebijakan manajemen dan sumber daya manusia yang mereka miliki. Timbul suatu kepercayaan bahwa jika perusahaan ingin dapat bertahan dalam ekonomi global, maka dalam operasionalnya perusahaan haruslah didukung dengan kompetensi sumber daya manusia kelas dunia. Mengembangkan banyak pekerja yang memiliki *skill* dan kemampuan tinggi dalam bidang teknologi dapat menjadi salah satu sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan (Khandekar dan Sharma, 2005).

Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa peneliti telah menyadari pentingnya kompetensi sumberdaya manusia, kapabilitas dan *skill* sebagai sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan (Mabey *et al.*, 1998; Ellinger *et al.*, 2002). Dalam tulisannya, Wright *et al.*, (1998) mengemukakan pentingnya kapabilitas sumberdaya manusia sebagai suatu pengetahuan kolektif dari anggota perusahaan (sulit ditiru), yang dikembangkan dalam suatu periode waktu tertentu (langka), dan sangat berharga karena rutinitas perusahaan dalam *me-manage* karyawannya akan mengarahkan segala sikap dan bakat karyawannya dalam pembentukan nilai dan meraih suatu tujuan sehingga keunggulan kompetitif akan tercapai.

Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1990) menyatakan bahwa konsep meraih keunggulan kompetitif melalui sumberdaya manusia yang dimiliki



perusahaan didasarkan pada pemikiran yang mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif adalah esensi dari strategi kompetitif. Gabungan dari kapabilitas sumberdaya manusia, sumberdaya dan keputusan yang berkualitas akan memungkinkan perusahaan mengkapitalisasi berbagai peluang yang ada di pasar serta meminimalkan risiko/ancaman. Brewster *et al.*, (2000) mengemukakan bahwa agar dapat diperoleh suatu keunggulan kompetitif yang kuat dan bertahan dalam jangka panjang, perusahaan haruslah memiliki suatu kelebihan dalam *skill* dan kapabilitas yang dimiliki oleh para karyawannya. Berdasarkan telaah pustaka hubungan kompetensi SDM dan keunggulan kompetitif, dapat dibuat sebuah model hipotesis sebagai berikut:

H2 : Meningkatnya derajat Kompetensi SDM dapat meningkatkan Keunggulan Kompetitif

3.3.3. Pengaruh *Territory management* Terhadap Keunggulan Kompetitif

Dalam proses untuk memiliki data pelanggan, perusahaan diharuskan terlebih dahulu mengenal pelanggan mereka dan informasi yang berguna bagi mereka. Melalui *Customer Relationship Management (CRM)*. Kasali (2001) mengemukakan bahwa distributor harus mengembangkan kebijakan perusahaan yang mencakup pemasaran, penjualan, *service*, dan teknologi yang kesemuanya terintegrasi dalam satu kesatuan kerja yang harmonis bagi terwujudnya nilai pelanggan.

Setelah *CRM* terbentuk, perusahaan harus melanjutkan dengan data pelanggan yang terdiri dari sistem sampai pada transaksi bisnis mereka. *CRM* menjadi penting bagi perusahaan karena apabila dikerjakan dengan benar maka akan juga mampu menjalin satu hubungan baik dan menyenangkan untuk pelanggan (Kasali, 2001). Hal ini dapat tercermin dari *customer profitability*, *customer retention* dan *relationship*. Informasi yang diperlukan dalam melakukan



territory management selalu berubah untuk setiap periode waktu. Hal ini karena keadaan pasar yang mesti diikuti oleh perusahaan distributor. Seringkali perusahaan melakukan pengembangan pasar sehingga terjadi perubahan pada peta pelanggan. Dengan sendirinya akan terjadi proses pembagian wilayah yang harus disesuaikan kembali dengan strategi pemasaran.

Territory management sendiri merupakan proses yang terus menerus dan terjadi *feedback* dan *redesign* apabila terjadi perubahan pada pelanggan dan pasar. Burgoyne *et al.*, (1980) mengemukakan bahwa sebenarnya tidak ada teori mengenai praktik-praktik *Territory Management*. Kualitas *Territory Management* sangat bervariasi, tergantung dari satu wilayah pemasaran ke wilayah pemasaran lainnya, tetapi secara keseluruhan, dua dari tiga wilayah pemasaran secara umum memiliki kesempatan untuk berkembang, dan apabila dapat dikelola dan dikembangkan dengan baik *Territory Management* dapat menjadi sebuah sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Dalam sebuah tulisan lepas yang dimuat pada *Agency Sales Magazine* (1991), dikemukakan pentingnya peran dari *territory management* untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan penjualan dan keunggulan dibandingkan dengan perusahaan lain. Kesuksesan *territory management* sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajer dalam melihat potensi penjualan suatu wilayah. Hal ini juga harus didukung oleh peran *sales person* yang cakap serta mengerti bahwa pemilah-milahan area pemasaran yang telah dilakukan oleh perusahaan berdasar pada suatu alasan ekonomis tertentu.

Dalam artikel lain yang diterbitkan *Agency Sales Magazine* (1996), dinyatakan bahwa *territory management* memerlukan perencanaan yang baik serta fleksibilitas. Allen (2000) menyampaikan berbagai cara agar sebuah praktek *territory management* dapat menjadi sebuah keunggulan perusahaan untuk dapat bersaing dengan pesaingnya, yaitu membangun kepercayaan,



mempelajari apa yang diinginkan konsumen, mengajukan pertanyaan yang dapat meng-ekstrak informasi dan *sales person* yang harus lebih sering mendengarkan daripada berbicara. Berdasarkan telaah pustaka hubungan *territory management* dengan keunggulan kompetitif, dapat dibuat sebuah model hipotesis sebagai berikut:

H3 : Meningkatnya derajat Implementasi *territory management* pemasaran dapat meningkatkan keunggulan kompetitif..

3.3.4. Pengaruh Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Organisasi

Porter (1980) mengemukakan konsep keunggulan kompetitif, dimana hal tersebut merupakan jantung kinerja bisnis dalam menghadapi persaingan pasar. Keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dibanding dengan pesaing untuk manfaat yang setara atau manfaat unik melebihi harga yang ditawarkan.

Strandskov (2006) mengukur keunggulan kompetitif perusahaan dengan menggunakan empat variabel, yaitu *Firm Specific Advantages*, *Localization Specific Advantages*, *Relationship Specific Advantages* dan *Competitive Strenghts/Performance*. Hasil penelitian Strandskov (2006) menemukan bahwa keunggulan kompetitif yang berupa *Firm Specific Advantages* dan *Relationship Specific Advantages* lebih berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja bisnis. Di sisi lain, hasil penelitian dari Cavanagh dan Clifford (1986) menemukan bahwa perusahaan yang berfokus pada penciptaan nilai kepada konsumen mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang hanya berorientasi pada penetapan harga. Kinerja pemasaran didefinisikan sebagai ukuran tingkat keberhasilan dari strategi pemasaran yang dijalankan bisnis dan diukur dengan



volume penjualan dan keuntungan atau laba (Menon, *at al.*, 1996). Kinerja pemasaran paling sering digunakan untuk mengukur dampak dari strategi bisnis.

Strategi bisnis selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pasar, antara lain perkembangan volume penjualan, dan keuntungan bisnis. Untuk meningkatkan volume penjualan sekaligus keuntungan, bisnis atau manajemen harus memahami betul tentang orientasi pasar secara intensif dengan cara melakukan kegiatan unggulan untuk meningkatkan penjualannya. Ming dan Chia (2004) menyatakan variabel-variabel pengukuran kinerja bisnis, yaitu pertumbuhan, kemampuan, kepuasan konsumen, dan kemampuan beradaptasi.

McGahan (1999) menyatakan bahwa tujuan-tujuan strategis dari kinerja perusahaan ditunjukkan melalui beberapa cara, yaitu *market share*, pertumbuhan *revenue*, *earnings per share*, pertumbuhan *divident*, dan pengembalian biaya operasi. Berdasarkan telaah pustaka hubungan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi, dapat dibuat sebuah model hipotesis sebagai berikut:

H4 : Meningkatnya derajat Keunggulan kompetitif dapat meningkatkan kinerja Organisasi.

3.3.5. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang diukur setiap jangka waktu yang telah ditentukan. Hasil ini dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang telah disusun dan dilaksanakan untuk dapat mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaannya adalah tepat atau malah sebaliknya.

Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru dan pengembangan pasar, di mana kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar. Menurut Narver &



Slater (1995), perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan berfokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dari permintaan pasar sebagai basis dalam penyusunan strategi bagi masing – masing unit bisnis dalam organisasi dan menentukan keberhasilan perusahaan.

Dalam perspektif budaya organisasi, orientasi pasar dikonseptualisasikan dalam bentuk tingkatan (derajat) dan tinggi rendahnya derajat orientasi pasar dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional (Jaworski & Kohli, 1993). Penelitian Jaworski & Kohli (1993) serta Slater & Narver (1994) menyimpulkan bahwa orientasi pasar merupakan faktor penentu kinerja perusahaan tanpa memandang kondisi lingkungan eksternal dimana perusahaan itu beroperasi.

Merujuk penelitian Baker & Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Han *et al.*, (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai variabel intervening.

Berdasarkan penelitian Jaworski & Kohli (1993) serta Slater & Narver (1994) yang mengatakan adanya pengaruh yang positif antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Meningkatnya derajat Orientasi Pasar dapat meningkatkan kinerja Organisasi.

3.3.6. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Organisasi

Bukti empiris yang ditemukan pada sejumlah organisasi bisnis terkemuka di dunia menunjukkan bahwa pertumbuhan dan daya kompetitif yang dimiliki dihasilkan melalui kompetensi khusus yang diciptakan melalui pengembangan keterampilan tinggi bagi karyawan, kekhasan kultur organisasi, sistem maupun

proses manajemennya. Weatherly (2003) menemukan sekitar 85 persen dari nilai pasar perusahaan (kinerjanya) ditentukan oleh SDM.

Studi-studi yang memusatkan perhatian terkait penerapan strategi manajemen SDM yang tepat bagi organisasi saat ini masih didominasi oleh pendekatan *strategic fit*. Pendekatan ini banyak mendapat kritikan dalam literatur-literatur manajemen SDM, terutama karena *tight fit* strategi organisasi dengan praktik-praktik MSDM dianggap dapat membatasi kemungkinan inovasi dan ruang kreatif bagi praktik-praktik SDM (Greer, 2001).

Perbedaan pendapat tersebut, tetap tidak mengurangi keyakinan para penulis dan peneliti akan adanya keterkaitan langsung strategi manajemen SDM dengan kinerja organisasi. Bahkan terdapat semacam konsensus bahwa kinerja tinggi hanya akan diperoleh oleh organisasi yang memberi perhatian dalam mengadopsi kebijakan MSDM khusus yang terkait dengan strategi organisasi (Ogbona dan Harris, 2001). Pendekatan *fit* dalam penelitian strategi manajemen SDM berbasis pada *organizational fit theory* (Galbraith dan Nathanson, 1978; Baird dan Meshoulam, 1988). Teori ini menjelaskan bahwa kinerja organisasi sangat ditentukan oleh derajat kesesuaian hubungan atau konsistensi di dalam pengelolaan variabel-variabel internal organisasi, salah satunya adalah praktik-praktik manajemen SDM.

Perry-Smith dan Blum (2000) menekankan pendekatan yang disebutnya *fit* secara horisontal atau *fit* internal, yaitu kesesuaian hubungan dalam sekelompok praktik-praktik MSDM (sistem atau *bundles*) dan *fit* secara vertikal (eksternal), yaitu kesesuaian antara strategi MSDM atau praktik-praktiknya dengan strategi organisasi. Nilai yang tinggi dan konsisten pada area sistem (*fit* internal) disebut *high performance work system (HPWS)* atau sistem kerja berkinerja tinggi (Becker *et al.*, 2001).



Hasil survei pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Amerika Serikat membuktikan bahwa indeks *HPWS* berkorelasi dengan sistem MSDM. Kinerja SDM yang tinggi berkorelasi dengan kinerja perusahaan dan disebut sistem dari praktik-praktik manajemen SDM dalam organisasi (Huselid, 1995; Delaney dan Huselid, 1996; Huselid, Jackson dan Schuler, 1997). maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Meningkatnya derajat Kompetensi SDM dapat meningkatkan kinerja Organisasi

3.3.7. Pengaruh *Territory management* terhadap Kinerja Organisasi

Karena pada dasarnya perusahaan dipandang sebagai sebuah “*going concern*”, yang ada dan tumbuh bukan untuk kepentingan sesaat saja, melainkan berkelanjutan dalam jangka panjang atau yang oleh Seth dan Thomas (1994) diartikulasikan sebagai “*to maintain long-term viability*”, maka pertanyaan yang muncul adalah bagaimana kelanggengan jangka panjang tersebut dapat dibangun dan dipertahankan?... Salah satu jawabannya dapat diperoleh melalui konsepsi *social capital* dalam tatanan *resource based theory of firm*, yang menyatakan bahwa eksistensi jangka panjang perusahaan dan berbagai kiprah strategisnya bergantung pada derajat investasi modal sosial yang dilakukannya dalam lingkungan dimana ia beroperasi yang dalam konteks persaingan disebut dengan *Territory management*.

Banyak studi telah dilakukan mengenai konstruk-konstruk sosial dalam manajemen untuk menghasillkan keunggulan bersaing , kinerja pemasaran, serta Kinerja Organisasi (Aaker, 1989; Amit & Schoemaker, 1993; Bharadwaj *et al.*, 1993; Grant, 1991; Hall, 1994; Lado *et al.*, 1992; Oliver, 1997), studi mana menempatkan konsepsi modal sosial menjadi salah satu faktor kunci dalam menghasilkan kinerja. Namun demikian pertanyaan yang masih tertinggal adalah



pertanyaan mengenai bagaimana atributisasi sumberdaya dan kapabilitas sosial dalam *resource-based theory* tersebut, termasuk diantaranya pandangan Oliver (1997) bahwa *resource based theory* secara khusus belum menguji berbagai konteks sosial yang biasa dipertimbangkan dalam pemilihan sumberdaya dan dalam pengembangannya sebagai sumberdaya strategis seperti berbagai tradisi sosial yang ada, jejaring sosial yang dibangun dalam konteks pengelolaan wilayah pemasaran, tekanan-tekanan regulasi lingkungan dimana perusahaan beroperasi, serta bagaimana hal-hal kontekstual ini dapat memberi dampak pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan. maka dari kajian elemen Territory management terhadap Kinerja Organisasi, diajukan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Meningkatnya derajat Kualitas Territory management dapat meningkatkan kinerja Organisasi

3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.4.1. Variabel Orientasi Pasar (X1)

Variabel orientasi pasar (X1) dalam penelitian ini didefinisikan sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk memunculkan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan "*superior value*" bagi pengguna jasa di perguruan tinggi Muhammadiyah dan menghasilkan "*superior performance*" bagi organisasi perguruan tinggi Muhammadiyah, apalagi dalam lingkungan yang bersaing ketat.

Seperti diketahui bahwa orientasi pasar telah dipandang sebagai sebuah perilaku atau budaya organisasi yang menempatkan masyarakat dan pengguna jasa perguruan tinggi sebagai titik pusat yang menentukan sukses suatu lembaga (Ferdinand, 2003). Merujuk pada studi Narver & Slater (1990), dalam

konteks Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia tersaji Tiga indikator utama dari Variabel orientasi pasar adalah orientasi pelanggan ,orientasi pesaing serta Kordinasi antar fungsi intra bagian dalam Organisasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Tabel 3.1. Variabel Orientasi Pasar dan Indikator Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	SKALA PENGUKURAN
Orientasi Pasar (X1) <i>Narver dan Slater (1990); Ferdinand, (2003);</i>	Orientasi pelanggan	1) monitoring komitmen terhadap pelanggan (mahasiswa), 2) Paham atas kebutuhan pengguna jasa perguruan tinggi 3) Upaya menciptakan <i>customer value</i>	Skala Likert 5 poin: 1=Sangat tidak sesuai 2=Tidak sesuai 3=Netral 4=Sesuai 5=Sangat sesuai
	Orientasi pesaing	1) Mengetahui peta persaingan Perguruan Tinggi 2) Pengumpulan informasi mengenai pesaing, 3) membagi informasi tentang pesaing pada fungsi-fungsi lain dalam PTM	
	Koordinasi antar fungsi intra PTM	1) Koordinasi rutin antar Pimpinan 2) Kordinasi rutin Pimpinan dan Karyawan 3) Kordinasi rutin Pimpinan dan Para Dosen	

Sumber: Diolah dari konsep penelitian

Indikator Orientasi pelanggan (pengguna Jasa) di PTM ,melalui:

- 1) Luasnya monitoring atas komitmen pimpinan, dosen dan karyawan terhadap pelanggan (mahasiswa),
- 2) Pengembangan strategi bersaing yang didasarkan pada pemahaman atas kebutuhan pengguna jasa perguruan tinggi, dan
- 3) Pemahaman manajemen atas bagaimana bisnis dapat menciptakan *customer value*.

Indikator Orientasi pesaing di PTM, yaitu:

- 1) Manajemen PTM berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing,
- 2) Adanya upaya membagi informasi tentang pesaing pada fungsi-fungsi lain dalam organisasi PTM

Koordinasi antar fungsi intraperusahaan



merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumberdaya yang ada dalam Organisasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) dalam rangka menciptakan *superior value* bagi pengguna jasa Pendidikan Tinggi.

3.4.2. Variabel Kompetensi SDM (X2)

Variabel Kompetensi SDM (X2) merupakan kemampuan personal dalam melakukan pekerjaannya agar mendapatkan hasil dengan baik. Kompetensi dapat berupa pengetahuan, keahlian, sikap, nilai atau karakteristik personal yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja seseorang dalam pekerjaannya.

Variabel Kompetensi SDM (X2), yang menjadi topik dalam penelitian di Perguruan Tinggi Muhammadiyah ini disesuaikan dengan konteks dan objek Perguruan Tinggi, mengacu pada pendapat Mitrani *et.al.*, (1992), Spencer and Spencer (1993) yang memberi indikator kompetensi SDM sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari:

Tabel 3.2. Variabel Kompetensi SDM dan Indikator Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	SKALA PENGUKURAN
Kompetensi SDM (X2) <i>Mitrani et.al, 1992;</i> <i>Spencer dan Spencer, 1993</i>	kemampuan (skill)	1) Pimpinan cakap dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya 2) Dosen cakap dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya 3) Karyawan cakap dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya	Skala Likert 5 poin: 1=Sangat tidak sesuai 2=Tidak sesuai 3=Netral 4=Sesuai 5=Sangat sesuai
	pengetahuan (knowledge)	1) Pimpinan PTM punya keahlian dalam bekerja 2) Dosen PTM punya keahlian dalam bekerja 3) Karyawan PTM punya keahlian dalam bekerja	
	atribut personal (personal attributs)	1) Penghargaan terhadap Prestasi 2) Penghargaan terhadap Dedikasi 3) Penghargaan terhadap Loyalitas 4) Penghargaan terhadap Kejujuran	

Sumber:Diolah dari Konsep Penelitian

- 1) Kemampuan (*skill*), Adalah kecakapan yang dimiliki Pimpinan, Dosen, dan Karyawan di PTM dalam mengimplementasikan Tri

Dharma Perguruan Tinggi sesuai dengan jabatan dan bidangnya masing-masing.

- 2) Pengetahuan (*knowledge*) ,merupakan tingkat pemahaman dan penguasaan keilmuan yang diperlukan guna menunjang tugas pokok dan fungsi SDM di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.
- 3) Atribut personal (*personal attributs*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*, meliputi Prestasi, dedikasi, dan loyalitas SDM di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

3.4.3. Variabel *Territory management* (X3)

Territory management (X3), memiliki makna sebagai cara mengatur dan mengelola semua data pelanggan dan jaringan pemasaran dari wilayah operasional Perguruan Tinggi menjadi kesatuan yang terintegrasi penuh.

Tabel 3.3. Variabel *Territory Management* dan Indikator Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	SKALA PENGUKURAN
<i>Territory management</i> (X3) <i>Aharoni, (1993) ; Barney,(1991), Bharadwaj, et al., (1993), Hearn, et al., (1996)</i>	<i>Pemerataan produk jasa PTM</i>	1) Kegiatan Penelitian yang berguna bagi masyarakat 2) Kegiatan Proses Belajar mengajar dikenal masyarakat 3) Kegiatan Pengabdian Masyarakat dibutuhkan oleh masyarakat 4) Kegiatan Al-Islam/Ke-Muhammadiyah mendapat respon positif masyarakat	Skala Likert 5 poin: 1=Sangat tidak sesuai 2=Tidak sesuai 3=Netral 4=Sesuai 5=Sangat sesuai
	<i>Availability & visibility product</i>	1) Fakultas yang dibutuhkan masyarakat 2) Jurusan yang dibutuhkan masyarakat 3) Program Studi yang dibutuhkan masyarakat	
	<i>Pengaktifan saluran distribusi yg telah digunakan</i>	1) Aktifnya Jaringan Alumni 2) Aktif pada Jaringan Profesi 3) Aktifnya Organisasi Kemahasiswaan 4) Sinergi dengan Persyarikatan Muhammadiyah	
	<i>Pemerataan sarana dan prasarana promosi</i>	1) Penggunaan media Advertising 2) Personal selling, 3) sales promotion 4) dan publicity pada jasa pendidikan tinggi	

Sumber:Diolah dari Konsep Penelitian



Mengacu pada pendapat Aharoni, (1993) ; Barney,(1991, Bharadwaj, et al., 1993, Hearn, et al., (1996), Kotler, et al., (1999). dalam konteks Perguruan Tinggi Muhammadiyah, indikator *Territory management* adalah:

- 1) *Pemerataan pendistributian produk* = Meratanya manfaat tri dharma Perguruan Tinggi bagi masyarakat di wilayah pemasaran yang dapat dijangkau.
- 2) *Availability & visibility product* = Tersedianya jasa pendidikan dan pilihan program studi yang dibutuhkan oleh masyarakat.
- 3) *Pengaktifan saluran distribusi yg telah digunakan* = Dioperasionalkannya lembaga / media Pendidikan, Penelitian, dan pengabdian masyarakat, yang memang dibutuhkan bagi masyarakat yang dapat dijangkau.
- 4) *Pemerataan sarana dan prasarana promosi* = Penggunaan media *Advertising* ,*Personal selling*, *sales promotion* dan *publicity* pada jasa pendidikan tinggi PTM yang ditawarkan di wilayah sasaran.

3.4.4. Variabel Keunggulan Kompetitif (Y1)

Keunggulan kompetitif (Y1), dalam penelitian di Perguruan Tinggi Muhammadiyah ini adalah keunikan sumberdaya internal yang dimiliki sehingga sulit bagi Perguruan Tinggi pesaing untuk meniru. Secara umum konsep keunggulan kompetitif, merupakan jantung kinerja bisnis dalam menghadapi persaingan antar perguruan tinggi.

Keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan lembaga bagi para pengguna jasa perguruan tinggi Muhammadiyah. Nilai atau manfaat inilah yang bersedia diambil oleh pengguna jasa, dan nilai yang unggul berasal dari berbagai keunikan penyelenggaraan

pendidikan tinggi, yang lebih unggul dibanding dengan pesaing untuk manfaat yang setara atau manfaat unik melebihi harga yang ditawarkan.

Mengacu pada pendapat Strandskov (2006) indikator keunggulan kompetitif Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) , menggunakan Empat pendekatan, yaitu:

Tabel 3.4. Variabel Keunggulan Kompetitif dan Indikator Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	SKALA PENGUKURAN
Keunggulan Kompetitif (Y1) <i>Barney,1991; Fahy,2000; Strandskov, 2006;</i>	<i>Firm Specific Advantages,.</i>	1) Keunikan pengelolaan SDM 2) Keunikan pengelolaan Aset 3) Keunikan Pengelolaan kelembagaan	Skala Likert 5 poin: 1=Sangat tidak sesuai 2=Tidak sesuai 3=Netral 4=Sesuai 5=Sangat sesuai
	<i>Localization Specific Advantages,</i>	1) Keunikan Design Interior 2) Keunikan Panorama lingkungan 3) Keunikan sarana prasarana 4) Keunikan akses transportasi	
	<i>Relationship Specific Advantages,</i>	1) Memiliki jaringan Politik/birokrasi 2) Memiliki jaringan akademik 3) Memiliki jaringan Sosial Keagamaan 4) Memiliki jaringan Kebudayaan	
	<i>Competitive Strenghts/Performance.</i>	1) Memiliki prestasi Akademik 2) Memiliki prestasi Non Akademik	

Sumber: Diolah dari Konsep Penelitian

- 1) *Firm Specific Advantages*,Keunggulan yang unik/khas di bidang pengelolaan usaha PTM, yang tidak dimiliki oleh Perguruan Tinggi yang lain.
- 2) *Localization Specific Advantages*, Keunggulan yang unik/khas dari segi lokasi usaha PTM, yang tidak dimiliki Perguruan Tinggi lain.
- 3) *Relationship Specific Advantages*, Keunggulan yang dimiliki PTM dari segi relasi khusus yang tidak dimiliki oleh Perguruan Tinggi lain.
- 4) *Competitive Strenghts/Performance*. Prestasi lembaga PTM yang dapat dijadikan unggulan dibandingkan dengan Perguruan Tinggi lain.



3.4.5. Variabel Kinerja Organisasi (Y2)

Kinerja Organisasi (Y2), merupakan rangkaian hasil kerja yang dihasilkan oleh Organisasi perguruan tinggi Muhammadiyah dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dalam penelitian di Perguruan Tinggi Muhammadiyah, Variabel Kinerja Organisasi diukur menggunakan Standar akreditasi program studi BAN PT mencakup komitmen Institusi perguruan tinggi untuk memberikan layanan prima dan efektivitas pendidikan yang terdiri atas tujuh standar sebagai berikut :

Tabel 3.5. Variabel Kinerja Organisasi dan Indikator Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	SKALA PENGUKURAN
Kinerja Organisasi (Y2) (Keats & Hitt,1988) ; (Malcolm Baldrige National Quality Award ;2003); (BAN PT,2010)	Strategic Planning	1) Punya DokumenVisi 2) Punya DokumenMisi 3) Punya Dokumen Tujuan dan Sasaran 4) Dokumen Strategi Pencapaian; Standar	Skala Likert 5 poin: 1=Sangat tidak sesuai 2=Tidak sesuai 3=Netral 4=Sesuai 5=Sangat sesuai
	Leadership	1) Mekanisme standar Tata pamong, 2) Mekanisme standar Kepemimpinan, 3) Mekanisme standar Sistem Pengelolaan, dan 4) Mekanisme standar Penjaminan Mutu;	
	Organizational Performance Result	1) Kualitas Mahasiswa baru 2) Jumlah Mahasiswa baru 3) Kualitas Lulusan 4) Jumlah Lulusan	
	Faculty and Staff Focus	1) Ukuran kinerja Pimpinan 2) Ukuran kinerja Dosen 3) Ukuran Kinerja Karyawan	
	Educational and Support Process Management	1) Kurikulum Pembelajaran, 2) Suasana Akademik; 3) Administrasi Akademik 4) Evaluasi Proses Akademik	
	Information and Analysis	1) Mekanisme Pembiayaan, 2) Mekanisme pengelolaan Sarana dan Prasarana, 3) Mekanisme penglolaan Sistem Informasi	
	Customer and Market Focus	1) Layanan kemahasiswaan 2) Layanan Akademik 3) Layanan Komunikasi dan informasi	

Sumber: Diolah dari Konsep Penelitian

1. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran, serta Strategi Pencapaian; Standar
2. Tata pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu; Standar
3. Mahasiswa dan Lulusan; Standar
4. Sumber Daya Manusia; Standar



5. *Kurikulum Pembelajaran, dan Suasana Akademik; Standar*
6. *Pembiayaan, Sarana dan Prasarana, serta Sistem Informasi dan Standar*
7. *Penelitian, Pelayanan/ Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerjasama.*

Standar tersebut diatas, adalah acuan keunggulan mutu penyelenggaraan dan strategi program studi untuk meraih tujuan yang ditargetkan di masa depan. Adapun kesesuaian standar akreditasi dan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige* adalah sebagai berikut :

- Standar 1. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran serta Strategi Pencapaian dalam *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 2 (*Strategic Planning*)
- Standar 2. Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan dan Penjaminan Mutu ada pada kategori/ kriteria 1 (*Leadership*)
- Standar 3. Mahasiswa dan lulusan dalam *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 7 (*Organizational Performance Result*)
- Standar 4. Sumberdaya Manusia pada *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 5 (*Faculty and Staff Focus*)
- Standar 5. Kurikulum Pembelajaran dan Suasana Akademik pada *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 6 (*Educational and Support Process Management*)
- Standar 6. Pembiayaan, Sarana dan Prasarana serta Sistem Informasi pada *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 4 (*Information and Analysis*)
- Standar 7. Penelitian, Pelayanan/ Pengabdian kepada Masyarakat dan Kerja sama pada *Malcolm Baldrige* ada pada kategori/ kriteria 3 (*Customer and Market Focus*).



BAB IV

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang meliputi: pendekatan penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, instrumen penelitian, dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian.

4.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif (positifisme). Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang bekerja dengan angka, datanya berwujud bilangan, dianalisis dengan menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis penelitian yang bersifat spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel lain (Creswell, 2002).

Pendekatan kuantitatif mendasarkan kajian pada prinsip rasional empirik sehingga sebelum melakukan penelitian para peneliti sudah menyediakan permasalahan dan hipotesis untuk diuji berdasarkan atas kriteria-kriteria yang ditetapkan serta alat analisis yang digunakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanatory*, yaitu penelitian yang dilakukan dengan maksud menjelaskan (*explanatory*) hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis.

4.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Berdasarkan karakteristik kebutuhan analisis data, yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi PTM di Indonesia. Sehingga populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh Lembaga Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia, masing-masing PTM diwakili oleh Satu Pimpinan (Rektor / Direktur / Ketua). Dari 168 Institusi Perguruan Tinggi Muhammadiyah di

Indonesia, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.1 di dasarkan pada jumlah lembaga yang terdiri dari : 44 Universitas, 93 Sekolah Tinggi, 25 Akademi, serta 6 Politeknik. Selanjutnya Penelitian ini mengambil seluruh anggota populasi sejumlah 168 PTM sebagai responden, sehingga penelitian ini menggunakan sampel jenuh, kemudian setiap institusi diwakili oleh satu orang responden di level pimpinan.

Tabel 4.1 Populasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia

NO	WILAYAH	AKA DEMI	POLI TEKNIK	SEKOLAH TINGGI	UNIVER SITAS	Jumlah PTM
I.	Sumatera Utara & Aceh	1	-	7	4	12
II.	Sumsel,Lampung,Bengkulu,& Bangka Belitung	-	-	9	4	13
III.	DKI Jakarta	-	-	2	2	04
IV.	Jawa Barat & Banten	4	-	16	3	23
V.	DI. Yogyakarta	1	2	4	2	09
VI.	Jawa Tengah	6	4	11	5	26
VII.	Jawa Timur	4	-	14	6	24
VIII.	Bali, NTB, & NTT	-	-	3	2	05
IX.	Sulawesi & Gorontalo	7	-	15	8	30
X.	Sumatera Barat, Riau, Jambi & Kepulauan Riau	1	-	2	2	05
XI.	Kalimantan	1	-	7	3	11
XII.	Maluku,Maluku Utara, Papua & Papua Barat	-	-	3	3	06
	JUMLAH TOTAL PTM	25	6	93	44	168

Sumber: BAN-PT.Kemdiknas (2012)

4.3. Variabel Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian terdapat Dua kelompok variabel yaitu: variabel eksogen dan variabel endogen,. Variabel eksogen dikenal juga sebagai variabel independen yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain dalam model. Pada penelitian ini ada Tiga variabel eksogen yaitu Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, dan *Territory management*. Variabel endogen atau variabel tergantung yaitu variabel yang diidentifikasi dan diduga sebagai variabel

yang dipengaruhi oleh variabel eksogen yaitu; (1) Keunggulan Kompetitif dan (2) Kinerja Organisasi.

4.4. Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuisisioner yang berupa daftar pertanyaan tertulis, dimana responden diminta untuk menjawab atau mengisi beberapa hal yang berkenaan dengan identitas diri (nama, usia, pekerjaan, status Jabatan, dan lama menjadi Pimpinan Perguruan Tinggi) dan memberi tanggapan terhadap tingkat kesesuaian indikator-indikator dari variabel-variabel penelitian terhadap kenyataan obyektif atau realitas yang ada di PTM, menurut persepsi responden.

Karena penelitian ini menggunakan metode survey, maka dilakukan penyebaran kuisisioner ke seluruh Pimpinan (Rektor / Direktur / Ketua) Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di Indonesia, Jumlah seluruh Pimpinan PTM di Indonesia sebagai sampel penelitian adalah 168 orang Responden dengan sebaran sampel dan kuisisioner penelitian sebagaimana dapat dilihat di Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Sebaran Sampel dan Kuisisioner Penelitian

NO	JENIS PTM	PIMPINAN	SEBARAN	KEMBALI	%
1.	Universitas	Rektor	44	37	84,1 %
2.	Politeknik	Direktur	06	04	66,7 %
3.	Sekolah Tinggi	Ketua	93	79	84,9 %
4.	Akademi	Direktur	25	22	88,0 %
JUMLAH KUISISIONER			168	142	84,5 %

Sumber : Diolah dari penelitian ini (2012)

Penyebaran kuisisioner dilakukan melalui jasa Pos Kilat tercatat, setelah terlebih dahulu mendapatkan izin melakukan pengambilan data di PTM se-Indonesia oleh Pimpinan Majelis Pendidikan Tinggi PP.Muhammadiyah di Yogyakarta. Sebab sesuai aturan persyarikatan Muhammadiyah, pucuk pimpinan di Perguruan Tinggi Muhammadiyah harus bertanggung jawab terhadap Majelis



Dikti PP. Muhammadiyah. Guna memaksimalkan pengembalian kuisioner, peneliti secara intensif menghubungi *contact person* dari masing-masing Instansi Perguruan Tinggi agar tepat sasaran. Periode penyebaran dan pengembalian kuisioner, dilakukan pada Juli 2012 sampai pada Oktober 2012.

Dari 168 kuisioner yang disebar, 15 diantaranya tidak kembali, peneliti telah mencoba menghubungi kembali dari Perguruan Tinggi yang belum mengirimkan kembali kuisionernya, ternyata sebagian dari mereka sudah menyatakan mengirim via *e-mail*, namun setelah peneliti cek ternyata tidak ada.

Diantara kuisioner yang kembali, terdapat 11 kuisioner yang tidak bisa dimasukkan dalam *input data*, dikarenakan berbagai sebab antara lain kuisioner tidak terisi sama sekali tanpa alasan jelas, banyaknya jawaban ganda, dan rusaknya kuisioner akibat teknis pengembalian yang kurang memadai. Sehingga hanya terdapat 142 kuisioner yang layak untuk digunakan dalam analisis data.

Jumlah sampel sebanyak 142 orang ini masih dianggap memadai untuk analisis SEM (Hair *et. al.*, 2001:320).

4.4.1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui kuisioner yang berisi pertanyaan atau pernyataan mengenai kesesuaian variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini dibandingkan dengan realitas obyektif situasi dan kondisi di masing-masing PTM responden, pertanyaan meliputi Orientasi Pasar, kompetensi SDM, *Territory management*, keunggulan kompetitif dan kinerja Organisasi. diukur dengan skala likert menggunakan skala 5 nilai dari satu hingga Lima nilai pada setiap indikator (1 = "sangat tidak sesuai", hingga 5 = "sangat sesuai"), Disamping pertanyaan tertutup, juga digunakan pertanyaan terbuka yang diajukan untuk masing-masing indikator guna memperoleh kebenaran atau alasan dari jawaban yang ditulis dalam pertanyaan terbuka.



4.4.2. Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dan karakteristik penunjang variabel Orientasi pasar, Kompetensi SDM, *Territory management*, keunggulan kompetitif, dan Kinerja Organisasi yang di dapatkan melalui penelusuran pustaka, literatur, serta informasi dari Media massa baik cetak maupun elektronik; seperti jenis dan pilihan strategi yang menjadi karakteristik unik setiap Lembaga pendidikan PTM serta data mengenai gambaran umum lembaga pendidikan tinggi, dalam hal ini adalah Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di Indonesia.

4.5. Validitas dan Reliabilitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur valid untuk mengukur apa yang diukur (Singarimbun dan Effendi, 1995). Sedangkan menurut Sugiyono (2002), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.

Valid tidaknya suatu indikator instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment pearson* bahwa bilamana koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator positif dan lebih besar dari 0,3 ($r \geq 0,3$), maka instrumen tersebut sudah dianggap valid (Solimun, 2002). Dari aspek probabilitas, bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2002).

Reliabilitas (reliabilitas konstruk) adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas apabila



instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. ini berarti reliabilitas berhubungan dengan konsistensi, akurasi atau ketepatan, peramalan dari hasil riset. Bila $XR = 0$ berarti pengukuran memiliki reliabilitas sempurna. Reliabilitas dapat ditafsirkan dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* (α). Jika nilai alpha berkisar $\geq 0,60$ maka dapat ditafsirkan bahwa hasil pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang atau suatu alat ukur dikatakan *reliable* bila alat yang digunakan dalam mengukur sesuatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama (Maholtra, 1999).

1. Uji Validitas awal Pra Lapang

Tabel 4.3. Ringkasan Hasil Uji awal (Pra Lapang) Validitas Indikator

No	Variabel Laten	item	korelasi	Katagori
1	Orientasi Pasar (X_1)	X11	0,652	Valid
		X12	0,889	Valid
		X13	0,772	Valid
2	Kompetensi SDM (X_2)	X21	0,720	Valid
		X22	0,846	Valid
		X23	0,688	Valid
3	Manaj. Wil. Pemasaran (X_3)	X31	0,635	Valid
		X32	0,748	Valid
		X33	0,863	Valid
		X34	0,522	Valid
4	Keunggulan Kompetitif (Y_1)	Y11	0,647	Valid
		Y12	0,605	Valid
		Y13	0,749	Valid
		Y14	0,834	Valid
5	Kinerja Organisasi (Y_2)	Y21	0,703	Valid
		Y22	0,549	Valid
		Y23	0,737	Valid
		Y24	0,796	Valid
		Y25	0,656	Valid
		Y26	0,638	Valid
		Y27	0,505	Valid

Sumber : Lampiran 3.

Dalam penelitian ini telah dilakukan uji Validitas dan Reliabilitas awal sebelum kuisioner disebarkan kepada responden aktual, yakni melalui uji coba Validitas dan Reliabilitas Pra Lapang kepada para Dekan, Wakil Dekan, Kepala

Program Studi, dan Sekretaris Program Studi pada seluruh fakultas di lingkungan Universitas Muhammadiyah Jember, sejumlah 50 (Lima Puluh) Responden yang mengisi kuisisioner dengan hasil sebagaimana pada Tabel 4.3 untuk Validitas Indikator. Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dinyatakan bahwa kelima variabel laten yang dibentuk oleh indikator-indikatornya terbukti memiliki validitas yang baik. Hasil pengujian validitas menunjukkan seluruh item mempunyai nilai koefisien korelasi lebih dari 0,3 dengan tingkat signifikansi dibawah 0,01 dengan demikian seluruh item adalah valid.

2. Uji Reliabilitas Pra Lapangan

Tabel 4.4. Ringkasan Hasil Uji awal (Pra Lapangan) Reliabilitas Indikator

No	Variabel Laten	<i>Cronbach's Alpha</i>	P(F)	Kategori
1	Orientasi Pasar (X_1)	0,660	0,000	Reliabel
2	Kompetensi SDM (X_2)	0,613	0,035	Reliabel
3	Manaj. Wil. Pemasaran (X_3)	0,632	0,044	Reliabel
4	Keunggulan Kompetitif (Y_1)	0,679	0,038	Reliabel
5	Kinerja Organisasi (Y_2)	0,717	0,000	Reliabel

Sumber : Lampiran 4.

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dinyatakan bahwa kelima variabel laten yang dibentuk oleh indikator-indikatornya terbukti memiliki reliabilitas yang baik. Hal ini diindikasikan oleh nilai *Cronbach's Alpha* seluruhnya lebih besar dari 0,60, dan probabilitas signifikansi nilai F-nya kurang dari 0,05.

4.6. Teknik Analisis Data

4.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan memaknai karakteristik responden serta tiap variabel yang digunakan. Dalam penelitian ini karakteristik responden meliputi 8 (delapan) hal yaitu; jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, agama, lamanya menjadi Pimpinan PTM, spesifikasi strategi pengembangan, serta status Perguruan Tinggi. Sedangkan deskripsi variabel



mencakup variabel orientasi pasar, kompetensi SDM, *Territory management*, keunggulan kompetitif, dan kinerja Organisasi.

4.6.2. Analisis Kuantitatif

Pada dasarnya penelitian ini ingin melihat model yang menjelaskan hubungan secara simultan antar variabel. Atas dasar pertimbangan tersebut digunakan teknik statistik *Structural Equation Model (SEM)* dengan software *AMOS 16*. Dengan pemodelan melalui *SEM* ini dimungkinkan dapat terjawab pertanyaan yang bersifat regresif maupun dimensional.

Sebuah pemodelan yang lengkap pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya, sedang model struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Hair *et al.*, 1998):

1. Pengembangan model berbasis teori.
2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan
4. spesifikasi model pengukuran.
5. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
6. Menilai problem identifikasi.
7. Evaluasi model.
8. Interpretasi dan modifikasi model.



1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Model teoritis telah dibangun seperti tergambar dalam kerangka konsep penelitian (lihat gambar 3.2. pada bab 3) berdasarkan telaah kepustakaan yang dalam dan memberikan dasar teoritis yang kuat merupakan justifikasi atas model yang dikembangkan peneliti. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis yang telah disusun tersebut melalui data empiris (Ferdinand, 2002).

2. Pengembangan Diagram Alur untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam diagram alur (Path Diagram) untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. (Hair *et al.*, 1998). Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Sedangkan anak panah melengkung menunjukkan kolerasi antara konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut:

- a) Konstruk eksogen (*Exogenous construct*), yang dikenal juga sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b) Konstruk Endogen (*Endogenous construct*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen dan mana sebagai konstruk eksogen.



3. Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka selanjutnya mengkonversi model tersebut ke dalam persamaan-persamaan struktural (*structural equation*).

4. Memilih Input dan Estimasi Model

Input penelitian ini menggunakan matrik varians/kovarians karena matrik ini memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Matrik ini banyak digunakan dalam penelitian mengenai "*hubungan*", sebab memiliki standar error yang lebih akurat, dan juga cocok untuk pengujian teori karena memiliki asumsi-asumsi metodologi yang lebih baik (Baumgartner dan Homburg, 1996 ;Ferdinand, 2006).

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, selanjutnya dipilih program komputer untuk dapat digunakan untuk mengestimasi model. Pada penelitian ini digunakan program AMOS 16, dengan pertimbangan bahwa program tersebut canggih dan mudah pengoperasiannya.

5. Masalah Identifikasi

Salah satu masalah yang akan dihadapi dalam penggunaan program komputer untuk mengestimasi model adalah masalah identifikasi (*identification model*). Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Dalam Program AMOS 16, satu-satunya solusi untuk masalah identifikasi ini adalah dengan memberikan *constraint* pada model yang dianalisis itu dan hal itu berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficient*. Menurut Hair *et al.*,(1998) pemilihan letak *constraint* dilakukan dengan mempertimbangkan dukungan teori dan nilai koefisien regresi yang signifikan melalui beberapa kali pengujian, sehingga menghasilkan model estimasi yang terbaik.



6. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Tujuan *structural equation model* (SEM), adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan dalam diagram alur (model teoritis), sesuai (*fit*) dengan data. Evaluasi terhadap kinerja model tersebut dilakukan secara menyeluruh (*overall test*). Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair *et al.*, 1998; Joreskog dan Sorbom 1996, , Tabachnick dan Fidell, 1996 ; Ferdinand, 2006).

Ukuran-ukuran kesesuaian model persamaan struktural bisa dilakukan secara inferensial atau deskriptif. *Chi Square Statistic* dapat digunakan untuk menguji kesesuaian model secara inferensial, sedangkan ukuran kesesuaian secara deskriptif dinyatakan dalam indeks.

6.1. Chi Square Statistic

Alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi-square statistic*. *Chi-square statistic* adalah uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matrik kovarians populasi dan matrik kovarians sampel. *Chi-square statistic* ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan, maka *chi-square statistic* ini harus dilengkapi dengan alat uji lainnya (Hair *et al.*, 1998; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2006).

6.2. Probability

Probability adalah uji signifikansi terhadap perbedaan matriks kovarians data dan matrik kovarians yang diestimasi. Nilai *probability* yang diharapkan adalah lebih besar atau sama dengan 0,05 (Hair *et al.*, 1998).

6.3. Chi-Square/DF

Chi-Square/DF adalah statistik *chi-square* X2 dibagi DF-nya sehingga disebut X2 relatif. *Chi-Square/DF* atau X2 relatif yang diharapkan sebesar lebih kecil atau sama dengan 2,0 (Ferdinand, 2006). Dalam *output* program AMOS 16,



Chi-Square/DF diberi notasi CMINDF (*minimum sample discrepancy function per degree of freedom*).

6.4. GFI- Goodness of Fit Index

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matrik kovarians sampel yang dijelaskan oleh matrik kovarians populasi yang terestimasikan (Hair *et al.*, 1998; Tanaka & Huba, 1989 ; Ferdinand, 2006).

GFI yang diharapkan sebesar lebih besar atau sama dengan 0,90.

6.5. TLI- Tucker Lewis Index.

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Hair *et al.*, 1998; Ferdinand, 2006). TLI yang diharapkan adalah sebesar lebih besar atau sama dengan 0,95.

6.6. CFI- Comparative Fit Index

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 sampai dengan 1, di mana semakin mendekati 1 semakin tinggi kesesuaian (*fit*) yang dicapai. Keunggulan dari indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karenanya sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Tanaka dan Huba, 1989). Nilai yang direkomendasikan adalah sebesar lebih besar atau sama dengan 0,95.

6.7. RMSEA- The Root mean Square Error of Approximation

Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al.*, 1998; Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

6.8. AGFI-Adjusted Goodness-of Fit Index

Tanaka dan Huba (1989) menyatakan bahwa AGFI ini analog dengan R^2 dalam regresi ganda. AGFI yang diharapkan adalah sebesar lebih besar atau sama dengan 0,90. Uji kesesuaian model tersebut di atas, apabila diringkas dalam tabel nampak seperti pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Goodness of fit index

Indek kesesuaian	Karakteristik	Nilai yang diharapkan
X2-Chi square	X2-Chi square adalah uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matrik kovarians populasi dan matrik kovarians sampel. Peneliti mencari penerimaan hipotesis nol. Uji statistik ini sangat sensitif dengan besarnya (sampel di atas 200).	Sekecil-kecilnya
Probability	Uji signifikansi terhadap perbedaan matrik kovarian data dengan matrik kovarian yang diestimasi	$\geq 0,05$
Chi-Square/DF.	Nilai ini sama dengan X2 dibagi dengan DF, sehingga sering disebut dengan X2 relatif.	$\leq 2,00$
GFI	Menghitung proporsi tertimbang varian dalam matrik kovarians sampel yang dijelaskan oleh matrik kovarians populasi yang terestimasi. GFI ini analog dengan R^2 dalam regresi berganda.	$\geq 0,90$
TLI	Membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah <i>baseline model</i>	$\geq 0,95$
CFI	Besaran indeknya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel dan kerumitan model.	$\geq 0,95$
RMSEA	Sebuah indek yang digunakan untuk mengkompensasi <i>chisquare statistic</i> dalam sampel besar.	$\leq 0,08$
AGFI	Menghitung proporsi tertimbang varian dalam matrik kovarians sampel yang dijelaskan oleh matrik kovarians populasi yang terestimasi. Nilai ini diperoleh dari GFI setelah disesuaikan dengan <i>degrees of freedom</i>	$\geq 0,90$

Sumber: Ferdinand(2006).

7. Interpretasi Pengukuran Variabel Laten dan Keseluruhan Model

Untuk menginterpretasi apakah variabel laten yang ada secara signifikan dibentuk oleh variabel, ukuran yang dipakai adalah tingkat signifikansi koefisien lambda, dan *probability value* (p). Nilai lambda dianggap signifikan pada $p \leq 0,05$.



Sedangkan untuk menguji keseluruhan model digunakan regresi terstandar (*standardized regression*).

Output program AMOS 16 yang digunakan akan menginformasikan mengenai arah pengaruh, besar, dan taraf signifikansinya. Interpretasi terhadap pengaruh antara dua variabel dengan menggunakan pedoman pada nilai koefisien Estimasi (E) dan *probability value* (p). Nilai E dianggap signifikan pada $p \leq 0,05$.



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan penjelasan dan pembahasan secara komprehensif yang dilakukan dari pengolahan data penelitian meliputi gambaran umum objek penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan, dan pengujian terhadap hipotesis.

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Sekilas Persyarikatan Muhammadiyah dan dunia pendidikan

Muhammadiyah sering disebut sebagai gerakan pembaharuan sosio-*religius*. Hal ini cukup beralasan, walaupun Muhammadiyah sendiri tidak merumuskan dirinya sebagai gerakan itu. Alasan utama bagi sebutan tersebut adalah karena Muhammadiyah telah banyak berperan penting dalam perubahan kehidupan sosial keagamaan di Indonesia sejak awal berdirinya. (Sutarmo, 2005)

Persyarikatan Muhammadiyah sudah dikenal sejak lebih kurang Seratus tahun yang lalu, organisasi Muhammadiyah adalah salah satu organisasi Islam yang ada di Indonesia. Muhammadiyah berdiri pada tanggal 18 November 1912 bertepatan dengan tanggal 18 Dzulhijjah 1330 Hijriah. Perintis berdirinya Muhammadiyah adalah K.H. Ahmad Dahlan, beliau lahir di kampung Kauman, Yogyakarta pada tahun 1868 Masehi dengan Nama Muhammad Darwis. Ayahnya adalah K.H Abu Bakar seorang khatib Masjid besar kesultanan Yogyakarta yang apabila di lacak silsilahnya sampai kepada Maulana Malik Ibrahim. Ibunya bernama Siti Aminah, putri K.H. Ibrahim, penghulu Kesultanan Yogyakarta (Darban dan Pasha, 2000).

K.H. Ahmad Dahlan mendapat pendidikan Islam sejak kecil yang dididik oleh ayahnya sendiri yaitu, K.H. Abu Bakar. Pendidikan Dahlan mengikuti pola pendidikan tradisional yang diawali dengan mempelajari Al-Qur'an, kemudian dilanjutkan dengan cara mempelajari kitab-kitab fiqih, Nahwu, tafsir dan sebagainya di Lembaga-lembaga sekitar Yogyakarta. Pada tahun 1880, K.H. Ahmad Dahlan mengerjakan haji ke Mekkah disamping itu beliau juga melanjutkan pelajaran dikota suci selama tiga tahun dengan dua kali kunjungan pertama tahun 1890, sedangkan kunjungan kedua tahun 1902 M.(Lubis,1993), berdasarkan pengalaman pengetahuan Islam yang didapat K.H. Ahmad dahlan merupakan landasan pemikirannya untuk mendirikan organisasi yang bernafaskan Islam yang selanjutnya bernama Muhammadiyah.

Muhammadiyah sebagai kelompok "*Islamic-Modernism*", yang lebih terfokus bergerak membangun "*Islamic society*" (masyarakat Islam) daripada perhatian terhadap "*Islamic state*" (negara Islam); yang fokus gerakannya pada bidang pendidikan, kesejahteraan sosial, serta tidak menjadi organisasi politik kendati para anggotanya tersebar di berbagai partai politik.(Suha & Basheer, 2004). Pandangan modernis tersebut berbeda dengan pandangan sekular yang memisahkan agama secara diametral dari negara atau sebaliknya pandangan *fundamentalisme*-Islam yang menghimpitkan secara sama sebangun antara agama dan negara. Pandangan Muhammadiyah ini dalam konteks sejarah Indonesia menjadi penting selain ikut menyelesaikan ketegangan antara Islam dan negara sebagaimana terjadi pada awal kemerdekaan dalam peristiwa Piagam Jakarta, sekaligus memberikan solusi keagamaan dalam kenegaraan yakni menjadikan Indonesia sebagai format negara yang sah yang berdasarkan Pancasila dan memiliki legitimasi secara teologis dan sosiologis yang kuat untuk menjadi lahan persemaian "*baladun thayyibatun wa rabbun ghafur*" tanpa harus menjadi negara Islam sebagaimana butir terakhir pernyataan "Matan Keyakinan



dan Cita-cita Hidup Muhammadiyah” dan salah satu poin dari Kepribadian Muhammadiyah.

Bagi kaum reformis-modernis tidak terbatas pada persoalan-persoalan ritual-ubudiyah, tetapi juga meliputi semua aspek kehidupan sosial kemasyarakatan. Selain itu kaum reformis-modernis menerima perubahan berkaitan dengan persoalan-persoalan sosial; memiliki orientasi waktu ke depan serta menekankan program jangka panjang; bersikap rasional dalam melihat persoalan; mudah menerima pengalaman baru; memiliki mobilitas tinggi; toleran; mudah menyesuaikan dengan lingkungan baru. Pada awal abad kedua puluh sikap ini terlihat pada kaum modernis Muslim yang menerima sebagian unsur budaya Barat modern dalam program sosial dan pendidikan mereka. Mereka ini berkeyakinan bahwa dari manapun asalnya ide atau gagasan itu, selama tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip dasar ajaran Islam, adalah diperbolehkan.

Modernisme atau reformisme yang ditampilkan Muhammadiyah sedikit berbeda dari arus reformisme Islam atau gerakan kebangkitan Islam (*al-sahawa al-Islamy*) di dunia Islam sebelumnya yang cenderung mengeras dalam ideologi *Salafiyah* yang kaku, Muhammadiyah dalam pandangan Azyumardi Azra, kendati secara teologis atau ideologis memiliki akar pada *Salafisme* atau *Salafiyah*, tetapi watak atau sifatnya tengahan atau moderat yang disebutnya sebagai bercorak *Salafiyyah Wasithiyyah* (Republika, 2005). Karena itu, kendati sering diposisikan berada dalam mata rantai gerakan pembaruan Islam di dunia muslim yang bertajuk utama *al-ruju' ila al-Quran wa al-Sunnah*, Muhammadiyah tidak terlalu kental bercorak gerakan Timur Tengah, karena watak dan orientasi gerakannya lebih lentur dan tengahan.

Organisasi Islam yang didirikan oleh K.H. Ahmad Dahlan pada tahun 1912 di Kota Yogyakarta itu, memiliki tempat dihati masyarakat antara lain



karena kepeloporannya dalam membangun institusi pendidikan dan amal-amal usaha, sosial kemasyarakatan yang terbilang moderen yang benar-benar dapat memajukan dan memenuhi hajat hidup masyarakat. Kepeloporan dan *Amaliah* yang konkret itu menjadi ciri khas dari gerakan Islam ini. Muhammadiyah menjadi Penting dan strategis karena telah menghadirkan Islam yang bercorak pembaru dan berorientasi *Amaliah* itu. Di tangan Muhammadiyah itulah Islam menunjukkan transformasinya yang membumi pada awal abad 20 (Nashir, 2000).

Sesungguhnya sebagai gerakan sosial keagamaan yang sadar betul tentang keadaan umat yang miskin lahir-batin dan terjajah, Muhammadiyah menemukan gagasan baru dalam format “Islam yang berkemajuan,” bukan Islam yang lumpuh di tangan umat yang lemah yang telah cukup lama menjadi mainan sejarah. Pada mulanya perumusan tujuan Muhammadiyah berangkat dari cita-cita sederhana dan lokal sifatnya, yang dalam Anggaran Dasar 1912 terbaca:

- a. menyebarkan pengajaran Igama Kanjeng Nabi Muhammad *Sallallahu 'Alaihi Wassalam* kepada penduduk Bumiputera di dalam residensi Yogyakarta, dan
- b. memajukan hal Igama kepada anggauta-angautanya.

Dua tahun kemudian, dalam Anggaran Dasar 1914, sifat lokalnya berubah secara dramatis dalam rumusan:

- a. Memajukan dan menggembirakan pengajaran dan pelajaran Igama Islam di *Hindia Nederland*, dan
- b. Memajukan dan menggembirakan kehidupan (cara hidup) sepanjang kemaunan agama (Igama?) Islam kepada *lid-lidnya*.

Untuk mencapai tujuan itu, Muhammadiyah mendirikan sekolah, menggerakkan pengajian, dan menggalakkan penerbitan dalam berbagai



bentuk. Dengan cara ini, Muhammadiyah ingin menebus kelumpuhan umat melalui proses pencerdasan dan pencerahan.

Satu abad Muhammadiyah, banyak orang mengenal pendidikan sebagai ikon gerakan, tapi sedikit yang mengenal gagasan besar pendirinya, Kiai Ahmad Dahlan di bidang pendidikan. Dalam dokumen yang dikenal sebagai transkrip pidato Konggres 1922, berkali-kali Kiai Ahmad Dahlan menyebut Qur'an suci, hati suci, akal suci sebagai fondasi proyek kemanusiaan Islam. Pendidikan digagas sebagai lembaga pembelajaran kesatuan kemanusiaan berbasis pada kitab suci, dikelola dengan akal dan hati suci. Selain dari beberapa dokumen, gagasan itu bisa dibaca dari kesaksian murid-murid Kiai Dahlan antara lain seperti Kiai Syuja', Farid Ma'ruf, dan Kiai Hadjid. (Mul Khan, 2010).

5.1.2. Deskripsi Perguruan Tinggi Muhammadiyah

Gagasan mengenai penyelenggaraan suatu pendidikan tinggi oleh Muhammadiyah telah diusahakan sejak zaman kolonial, pada Tahun 1934, Muhammadiyah mendirikan Sekolah Tinggi AMS di Jakarta, kemudian program mulia tersebut dibahas kembali, tepatnya pada Mukhtamar Muhammadiyah tahun 1936, namun dikarenakan beberapa kendala cita-cita tersebut harus ditunda. Usaha pendirian Perguruan Tinggi Muhammadiyah lantas pertama kali dilakukan di Sumatera Barat dengan pembukaan Fakultas *Falsafah* dan Hukum yang merupakan bagian dari Universitas Muhammadiyah yang presidiumnya sendiri berada di Jakarta dengan ketuanya Dr. H Ali Akbar. Namun berkenaan dengan terjadinya peristiwa pemberontakan PRRI di daerah Sumatera Barat maka fakultas tersebut pun terkena imbasnya dan harus ditutup keberadaannya (1 Abad Muhammadiyah, 2010).

Kemudian gagasan Muhammadiyah di Bidang pendidikan tinggi ini diteruskan oleh Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) yang didirikan di Jakarta dan tetap merupakan bagian dari Universitas Muhammadiyah. FKIP



yang pada awalnya bernama Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG), lembaga ini sempat mengalami beberapa masa sulit terutama yang berkaitan dengan masalah biaya dan penggalangan mahasiswa sehingga perguruan tinggi tersebut hampir ditutup namun berkat jaringan baik yang terjalin antara Muhammadiyah dengan instansi-instansi pemerintah maka suatu proyek kerjasama pun berhasil diadakan yang kemudian dapat dimanfaatkan dengan baik oleh Muhammadiyah untuk menjaga kelangsungan perguruan tingginya tersebut. Dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Muhammadiyah Jakarta inilah kemudian kiprah Muhammadiyah dalam dunia pendidikan tinggi dapat berkembang pada tahapan selanjutnya sampai pada bentuknya yang sekarang.

5.1.3. Karakteristik Perguruan Tinggi Muhammadiyah

Didalam keputusan resmi yang tercantum di Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah No: 02/PED/I.O/B/2012, Tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah, bahwa Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang selanjutnya disebut PTM adalah amal usaha Muhammadiyah dibidang pendidikan tinggi yang dijiwai dan dilandasi nilai-nilai Al-Islam dan KeMuhammadiyah pada tataran ideologis-filosofis maupun praktis-aplikatif serta menjadi salah satu kekuatan untuk kelangsungan dan kesinambungan Muhammadiyah dalam mencapai tujuannya sebagai gerakan dakwah dan tajdid yang melintasi zaman (Pasal I ayat 1).

Selanjutnya dalam ayat 2, tentang ketentuan dasar dijelaskan, PTM dalam bentuk Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Akademi, Politeknik dan Diploma, merupakan lembaga tinggi untuk menyiapkan sumberdaya manusia terdidik yang berakhlak mulia dan mampu menangani berbagai bidang pekerjaan dan pengabdian secara cerdas dan profesional, menyiapkan pemimpin masa depan Persyarikatan dan Bangsa, serta membangun peradaban masa depan.



PTM mempunyai ikatan ideologis, struktural, fungsional, dan kultural dengan misi Persyarikatan Muhammadiyah (Pasal 1, ayat 3). PTM berfungsi sebagai *center of excellence within the region* (Uswah Hasanah, pusat keunggulan) di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat serta sebagai *driving force* (kekuatan penggerak) gerakan dakwah dan *tajdid* Muhammadiyah yang melintasi zaman untuk terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya (Pasal 1, ayat 4).

PTM berbasis pada masyarakat, bersinergi dengan perjuangan umat, dan merupakan investasi strategis sumberdaya manusia seutuhnya yang memberi inspirasi dan kontribusi dalam mencerdaskan dan mencerahkan kehidupan bangsa (Pasal 1, ayat 5). PTM diselenggarakan berdasarkan peraturan Persyarikatan Muhammadiyah dan peraturan perundangan Pemerintah tentang Pendidikan Tinggi (Pasal 1, ayat 6).

Adapun tujuan PTM adalah terselenggaranya Catur Dharma Pendidikan Tinggi Muhammadiyah dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat, serta Al-Islam dan KeMuhammadiyah dalam rangka mencapai tujuan Pendidikan Tinggi Muhammadiyah (Pasal 3), meliputi:

- a. Berkembangnya potensi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, cerdas, berilmu, cakap, kreatif, dan mandiri sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya.
- b. Terwujudnya kemampuan penciptaan, pengembangan, dan penyebaran luasan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang memberikan kemaslahatan bagi masyarakat, bangsa, negara, dan umat manusia.
- c. Terbinanya Ke-Islaman dan Ke-Muhammadiyah yang mencerdaskan dan mencerahkan bagi seluruh civitas akademika dan kehidupan yang lebih luas.

Unsur Pimpinan di PTM adalah; Universitas / Institut dipimpin oleh seorang Rektor dibantu oleh Wakil Rektor (Pasal 10, ayat 1). Sekolah Tinggi dipimpin oleh seorang Ketua dibantu oleh Wakil Ketua (Pasal 12, ayat 1). Akademi / Politeknik dipimpin oleh seorang Direktur dibantu oleh Wakil Direktur (Pasal 14, ayat 1).

Tabel 5.1A. Sebaran dan Karakteristik PTM se-Indonesia

NO	WILAYAH	AKADEMI	POLTEK	SEKOLAH TINGGI	UNIVERSITAS	JENJANG PROGRAM STUDI						JUMLAH
						D2	D3	D4	S1	S2	S3	
I.	Sumatera Utara & Aceh	1	-	7	4	-	3	-	74	4	-	81
II.	Sumsel, Lampung, Bengkulu, & BaBel	-	-	9	4	-	10	-	92	2	-	104
III.	DKI Jakarta	-	-	2	2	1	8	-	58	11	-	78
IV.	Jawa Barat & Banten	4	-	16	3	-	18	-	54	1	-	73
V.	DI. Yogyakarta	1	2	4	2	-	8	-	57	8	2	75
VI.	Jawa Tengah	6	4	11	5	-	41	2	98	9	-	150
VII.	Jawa Timur	4	-	14	6	-	18	-	138	11	2	169
VIII.	Bali, NTB, & NTT	-	-	3	2	-	4	-	31	-	-	35
IX.	Sulawesi & Gorontalo	7	-	15	8	2	7	-	130	5	-	144
X.	Sumatera Barat, Riau, Jambi & Kepulauan Riau	1	-	2	2	-	4	2	33	1	-	40
XI.	Kalimantan	1	-	7	3	1	9	-	32	-	-	42
XII.	Maluku, Maluku Utara, Papua & Papua Barat	-	-	3	3	-	1	-	30	-	-	31
	TOTAL 168 PTM	25	6	93	44	4	131	4	827	52	4	1022

Sumber : ban-pt.kemdiknas.go.id. disesuaikan dengan kebutuhan data (2013).

Adapun sebaran populasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia tersaji sebagaimana pada Tabel 5.1A. Berdasarkan wilayah sebaran, secara



kuantitas wilayah Sulawesi dan Gorontalo menempati peringkat tertinggi dengan jumlah 30 PTM, sedangkan wilayah Maluku, Maluku Utara, Papua, dan Papua Barat dengan jumlah terkecil 6 PTM. Dari perspektif Jumlah Program Studi yang tersebar, wilayah Jawa Timur menempati posisi teratas dengan Jumlah 169 Program Studi, sedangkan wilayah dengan jumlah terkecil adalah Maluku, Maluku Utara, Papua, dan Papua Barat dengan Jumlah 31 Program Studi.

5.2. Karakteristik Responden

Penelitian ini menjelaskan karakteristik responden Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia yang didapat melalui kuesioner. Berdasarkan hasil analisis deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 5.1B, karakteristik responden mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan, agama, lama menjadi pimpinan, Diskripsi responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 89,4%, sedangkan yang berjenis kelamin wanita sebanyak 10,6%.

Berdasarkan data ini Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah didominasi oleh pria. Sebanyak 21,2 % responden menjabat sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah, 61,9% menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Muhammadiyah, dan 16,9 % menjabat sebagai Direktur Akademi dan Poltek Muhammadiyah.

Berdasarkan data usia para Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang menjadi responden, persentase kelompok umur yang paling banyak adalah pada umur 46 - 50 tahun sebanyak 40,3 %, sedangkan yang paling sedikit adalah kelompok usia paling muda yaitu sebesar 1,4 % pada kelompok umur 30 - 35 tahun. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah usia paling produktif. Pada usia tersebut responden mempunyai peluang paling besar dalam mengoptimalkan kepemimpinan dan meningkatkan kinerja lembaganya serta mempunyai peluang mengimplementasikan konsep keunggulan kompetitif bagi

PTM yang menjadi amanahnya. Responden yang berpendidikan pascasarjana strata tiga memiliki persentase terbesar 52,8 %, terendah masih berpendidikan Sarjana strata satu sejumlah 11,9 %.

Tabel 5.1B. Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Keadaan	
		Jumlah (Org)	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	a. Pria	127	89,4
	b. Wanita	15	10,6
2.	Usia Responden		
	a. 30 th – 35 th	2	1,4
	b. 36 th – 40 th	5	3,5
	c. 41 th – 45 th	38	26,7
	d. 46 th – 50 th	57	40,3
	e. 51 th – 55 th	35	24,6
	f. 56 th – 60 th	5	3,5
	g. 61 th – 65 th	0	0
3.	Tingkat Pendidikan		
	a. Diploma	0	0
	b. S1 (Strata Satu)	17	11,9
	c. S2 (Strata Dua)	50	35,3
	d. S3 (Strata Tiga)	75	52,8
4.	Jabatan Responden		
	a. Rektor	30	21,2
	b. Ketua	88	61,9
	c. Direktur	24	16,9
5.	Lama Menjabat		
	a. 1 th – 4 th	92	64,8
	b. 5 th – 8 th	50	35,2

Sumber : Data diolah (2012)

Agama yang dianut responden 100% adalah beragama Islam, sesuai dengan tradisi Persyarikatan Muhammadiyah, bahwa yang mendapat amanah menjadi pimpinan di amal usaha peryarikatan termasuk PTM harus beragama Islam dan telah diketahui sebagai kader Muhammadiyah. Artinya sesuai dengan tradisi di Persyarikatan Muhammadiyah untuk bisa menjadi Pimpinan di setiap amal usaha Muhammadiyah, khususnya di Perguruan Tinggi Muhammadiyah,



setiap calon Pimpinan harus mendapat restu formal dari kepengurusan Muhammadiyah di berbagai tingkatan sesuai dengan aturan internal perguruan tinggi masing-masing.

Berdasarkan lama menjadi pucuk pimpinan di PTM, 64,8 % adalah responden yang telah menjadi pejabat lebih dari 1 - 4 tahun, mengindikasikan prosentase menjabat pada periode pertama kepemimpinan di PTM dan 35,2 % adalah responden yang telah menjadi pejabat antara 5 – 8 tahun, yang mengindikasikan mereka berada di periode ke dua jabatannya, sebagaimana tertulis dalam pedoman PP. Muhammadiyah tentang PTM, disebutkan lama menjabat bagi Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah adalah 4 tahun, dan bisa dipilih kembali untuk empat tahun berikutnya, sehingga total menjabat dalam satu posisi kepemimpinan di PTM selama 8 tahun maksimal.

5.3. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis deskriptif dihitung berdasarkan persentase jawaban responden terhadap pertanyaan penelitian dengan menggunakan nilai rerata (*mean*) dari setiap indikator yang diajukan untuk menggambarkan persepsi seluruh responden. Berdasarkan nilai rerata (*mean*) tersebut, selanjutnya dilakukan interpretasi persepsi responden dengan menggunakan kriteria Dasar Interpretasi skor indikator dalam variabel penelitian, dengan menggunakan kriteria *three box method* (Ferdinand, 2006) sebagai berikut (lihat Tabel 5.2) :

Selanjutnya berdasarkan kriteria tersebut ditentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian, yaitu Orientasi Pasar (X1), Kompetensi SDM (X2), *Territory Management* (X3), Keunggulan Kompetitif (Y1), dan Kinerja Organisasi (Y2).

Tabel 5.2. Dasar Interpretasi Skor Indikator Dalam Variabel penelitian

NO.	NILAI / SKOR	INTERPRETASI
1.	1,0 – 2,3	Rendah / Kurang
2.	2,4 – 3,7	Sedang / Cukup
3.	3,8 – 5,0	Tinggi / Baik

Sumber : *Three Box Methode*, Versi Ferdinand (2006).

5.3.1. Orientasi Pasar

Variabel Orientasi Pasar di definisikan sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk memunculkan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan "*superior value*" bagi pengguna jasa di perguruan tinggi Muhammadiyah dan menghasilkan "*superior performance*" bagi organisasi perguruan tinggi Muhammadiyah, tersaji Tiga indikator utama dari Variabel orientasi pasar adalah orientasi pelanggan ,orientasi pesaing serta Koordinasi antar fungsi intra bagian dalam Organisasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Tabel 5.3. Deskripsi Variabel Orientasi Pasar (X1)

Indikator Variabel	Item (Butir)	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)
		1.	2.	3.	4.	5.	
Orientasi Pelanggan (X1.1)	X1.1.1	0	6,3	30,3	62,7	0,7	3,58
	X1.1.2	0	6,3	26,1	67,6	0	3,61
	X1.1.3	0	9,2	49,3	41,5	0	3,32
	Rerata Indikator Orientasi Pelanggan (X1.1)						3,50
Orientasi pesaing (X1.2)	X1.2.1	0	11,3	51,4	35,9	1,4	3,27
	X1.2.2	0,7	12,0	47,9	38,7	0,7	3,27
	X1.2.3	0,7	2,8	37,3	58,5	0,7	3,56
	Rerata Indikator Orientasi Pesaing (X1.2)						3,37
Koordinasi antar fungsi intra PTM (X1.3)	X1.3.1	0	2,8	64,8	29,6	2,8	3,32
	X1.3.2	0	2,1	58,5	38,0	1,4	3,39
	X1.3.3	0	0,7	62,0	35,2	2,1	3,39
	Rerata Indikator Koordinasi antar fungsi (X1.3)						3,37
Rerata Variabel Orientasi Pasar (X1)							3,41

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Dari Tabel 5.3 menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel Orientasi Pasar adalah sebesar 3,41 dengan demikian responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan memiliki persepsi Orientasi Pasar yang sedang/cukup.

Indikator orientasi pelanggan memiliki skor rata-rata tertinggi, diikuti orientasi pesaing dan koordinasi intra fungsi di PTM. Dapat dijelaskan dari rerata indikator Orientasi Pelanggan 3,50 berarti monitoring komitmen sivitas akademika terhadap mahasiswa sudah berada pada kategori sedang, atau sudah dianggap cukup penting oleh Para Pengelola PTM, dan bisa dinyatakan bahwa segenap Pimpinan, Dosen, dan Karyawan PTM telah memahami kebutuhan pengguna jasa (mahasiswa dan masyarakat) yang menjadi pelanggan masing-masing PTM.

Tabel 5.4. Loading Factors (A) Pengukuran Variabel Orientasi Pasar (X1)

Indikator dan Variabel			Mean	Loading Factor
X13 Koordinasi Intra PTM	<---	X1 Orientasi Pasar	3,37	0.754
X12 Orientasi Pesaing	<---	X1 Orientasi Pasar	3,37	0.851
X11 Orientasi Pelanggan	<---	X1 Orientasi Pasar	3,50	0.693

Sumber : Lampiran 8.

Berdasarkan *Loading Factors* terbentuknya Variabel Orientasi Pasar di Perguruan Tinggi Muhammadiyah (Tabel 5.4), indikator Orientasi Pesaing merupakan faktor pembentuk terkuat dengan nilai 0,851 hal ini mengindikasikan PTM telah mengetahui peta persaingan perguruan tinggi di wilayah masing-masing, dan telah mengimplementasikan mekanisme pengumpulan informasi mengenai para pesaing, serta membagi informasi tentang kelebihan dan kekurangan pesaing pada fungsi-fungsi yang terkait di internal PTM masing-masing. Indikator Koordinasi antar fungsi intra PTM, dengan nilai *Loading Factors* 0,754 di ikuti dengan nilai terendah indikator Orientasi Pelanggan, pada level 0,693.

5.3.2. Kompetensi SDM

Variabel Kompetensi SDM (X2) merupakan kemampuan personal dalam melakukan pekerjaannya agar mendapatkan hasil dengan baik, dengan indikator

kompetensi SDM sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan atribut personal (*personal attributes*).

Tabel 5.5. Deskripsi Variabel Kompetensi SDM (X2)

Indikator Variabel	Item (Butir)	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)
		1.	2.	3.	4.	5.	
kemampuan (<i>skill</i>) (X2.1)	X2.1.1	0,7	6,3	51,4	41,5	0	3,34
	X2.1.2	0	2,8	30,3	66,9	0	3,64
	X2.1.3	0	7,7	44,4	47,9	0	3,40
	Rerata Indikator Kemampuan (<i>skill</i>) (X2.1)						3,46
pengetahuan (<i>knowledge</i>), (X2.2)	X2.2.1	0	1,4	55,6	40,8	2,1	3,44
	X2.2.2	0	0,7	72,5	24,6	2,1	3,28
	X2.2.3	0	0	59,9	36,6	3,5	3,44
	Rerata Indikator Pengetahuan (<i>knowledge</i>) (X2.2)						3,38
atribut personal (<i>personal attributes</i>).(X2.3)	X2.3.1	0	0,7	40,8	57,7	0,7	3,58
	X2.3.2	0	4,2	54,2	38,0	3,5	3,41
	X2.3.3	0	0,7	58,5	33,8	7,0	3,47
	X2.3.4	0	0,7	57,0	38,0	4,2	3,46
Rerata Indikator Atribut Personal (X2.3)						3,48	
Rerata Variabel Kompetensi SDM (X2)						3,44	

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Dari Tabel 5.5 menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel Kompetensi SDM adalah sebesar 3,44 dengan demikian responden dalam penelitian ini menyatakan PTM, dapat dikategorikan memiliki Kompetensi SDM yang sedang/cukup. Indikator atribut personal memiliki skor rata-rata tertinggi, diikuti kemampuan dan pengetahuan SDM di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Tabel 5.6. Loading Factors (A) Pengukuran Variabel Kompetensi SDM (X2)

Indikator dan Variabel			Mean	Loading Factor
X23 Atribut Personal	<---	X2 Kompetensi SDM	3,48	0.604
X22 Pengetahuan	<---	X2 Kompetensi SDM	3,38	0.773
X21 Kemampuan (<i>skill</i>)	<---	X2 Kompetensi SDM	3,46	0.588

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan nilai bobot faktor pembentuk Variabel Kompetensi SDM di Perguruan Tinggi Muhammadiyah (Tabel 5.6), indikator pengetahuan (*Knowledge*) menyumbang skor tertinggi untuk terbentuknya Variabel Kompetensi SDM, sehingga penting bagi PTM mengutamakan peningkatan



intelektualitas bagi segenap Pimpinan, Dosen, dan Karyawan melalui media yang paling memungkinkan bagi kebutuhan peningkatan kualitas SDM di masing-masing PTM. Selanjutnya adalah indikator Atribut Personal dengan nilai *Loading Factors* 0,604 dan terendah adalah indikator Kemampuan (*Skill*) SDM, dengan nilai 0,588.

5.3.3. *Territory Management*

Territory Management (X3), memiliki makna sebagai cara mengelola dan mengarahkan semua data pelanggan PTM dan jaringan pemasaran dari wilayah distribusi menjadi kesatuan yang terintegrasi penuh. indikator *Territory Management* adalah meratanya pendistribusian produk jasa PTM, *availability & visibility product*, pengaktifan saluran distribusi yang telah digunakan, dan pemerataan sarana dan prasarana promosi.

Dari Tabel 5.7 menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel *Territory Management* adalah sebesar 3,79 dengan demikian responden dalam penelitian ini menyatakan PTM, dapat dikategorikan memiliki *Territory Management* yang sedang atau cukup. Indikator pengaktifan saluran distribusi produk PTM memiliki skor rata-rata terbesar pada level tinggi atau baik, diikuti *availability & visibility product* sebesar 4,02 berada pada katagori tinggi/baik, pemerataan pendistribusian produk jasa PTM berada pada katagori sedang/cukup dengan rerata 3,42 dan skor terbawah adalah pemerataan sarana dan prasarana promosi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah dengan skor 3,41 berada pada level sedang/cukup, mengindikasikan masih perlu upaya peningkatan pada indikator yang berada pada level sedang/cukup.

Tabel 5.7. Deskripsi Variabel *Territory Management* (X3)

Indikator Variabel	Item (Butir)	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)
		1.	2.	3.	4.	5.	
Pemerataan pendistributian produk PTM (X3.1)	X3.1.1	0	0	60,6	32,4	7,0	3,46
	X3.1.2	0	0	64,8	31,0	4,2	3,39
	X3.1.3	0	0,7	52,1	46,5	0,7	3,40
	X3.1.4	0	1,4	62,7	35,2	0,7	3,35
	Rerata Indikator Pemerataan Produk PTM (X3.1)						3,42
Availability & visibility product (X3.2)	X3.2.1	0	0,7	25,4	45,1	28,9	4,02
	X3.2.2	0	0,7	26,8	42,3	30,3	4,02
	X3.2.3	0	1,4	16,2	44,4	38,0	4,19
	Rerata Indikator Availability & visibility (X3.2)						4,07
Pengaktifan saluran distribusi (X3.3)	X3.3.1	0	0	13,4	52,1	34,5	4,21
	X3.3.2	0	2,1	5,6	45,1	47,2	4,37
	X3.3.3	0	2,1	14,1	47,2	36,6	4,18
	X3.3.4	0	2,1	6,3	56,3	35,2	4,25
	Rerata Indikator Pengaktifan Saluran Distribusi (X3.3)						4,25
Pemerataan sarana dan prasarana promosi (X3.4)	X3.4.1	0	12,7	19,7	63,4	4,2	3,59
	X3.4.2	1,4	12,7	24,6	57,0	4,2	3,50
	X3.4.3	2,8	19,7	37,3	35,9	4,2	3,19
	X3.4.4	2,1	13,4	38,0	38,7	7,7	3,37
Rerata indikator pemerataan sarana prasarana promosi (X3.4)						3,41	
Rerata Variabel Territory Management (X3)							3,79

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 5.8 nilai *Loading Factors* indikator Pengaktifan Saluran Distribusi yang telah digunakan berada pada posisi terkuat yakni 0,781 hal ini menjelaskan bahwa begitu penting mengaktifkan jaringan alumni PTM, jaringan Profesi bagi sivitas akademika PTM, tersalurnya aspirasi Mahasiswa melalui diaktifkannya Organisasi Kemahasiswaan, dan yang lebih utama adalah terjalinnya sinergi yang berkelanjutan dengan Persyarikatan Muhammadiyah di berbagai tingkatan, mulai dari level Ranting, Cabang, Daerah, Wilayah, sampai pada level Pimpinan Pusat Muhammadiyah

Tabel 5.8. *Loading Factors* (λ) Variabel *Territory Management* (X3)

Indikator dan Variabel			Mean	Loading Factor
X34 sarana promosi	<---	X3 territory management	3,41	0.589
X33 Pengaktifan salur	<---	X3 territory management	4,25	0.781
X32 Availability	<---	X3 territory management	4,07	0.596
X31Pemerataan Produk	<---	X3 territory management	3,42	0.512

Sumber: Lampiran 8

Indikator penting selanjutnya adalah *availability and visibility product* dengan nilai *Loading Factors* sebesar 0,596 yang menjelaskan begitu penting tersedianya Fakultas, Jurusan, dan Program Studi yang dibutuhkan oleh masyarakat di wilayah PTM masing-masing. Kemudian diikuti oleh indikator Pemerataan Sarana dan Prasarana Promosi sebesar 0,589 dan terkecil indikator Pendistribusian Produk PTM sebesar 0,512.

5.3.4. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif (Y1), merupakan jantung kinerja bisnis dalam menghadapi persaingan antar perguruan tinggi. Keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan lembaga bagi para pengguna jasa perguruan tinggi Muhammadiyah dari berbagai keunikan penyelenggaraan pendidikan tinggi, yang lebih unggul dibanding dengan pesaing untuk manfaat yang setara atau manfaat unik melebihi harga yang ditawarkan. Indikator Keunggulan kompetitif terdiri dari *Firm Specific Advantages*, *Localization Specific Advantages*, *Relationship Specific Advantages*, dan *Competitive Strengths/Performance*.

Dari Tabel 5.9 menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel Keunggulan kompetitif adalah sebesar 3,46 dengan demikian responden dalam penelitian ini menyatakan PTM, dapat dikategorikan memiliki Keunggulan Kompetitif yang sedang atau cukup. Indikator *Localization Specific Advantages* PTM memiliki skor rata-rata terbesar, diikuti *Relationship Specific Advantages*, *Firm Specific Advantages* PTM dan skor terbawah adalah *Competitive Strengths/Performance* di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Berdasarkan nilai level cukup atau sedang, berarti masih diperlukan adanya upaya peningkatan keunggulan kompetitif di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.



Berdasarkan Tabel 5.10 nilai *Loading Factors* terbentuknya Variabel Keunggulan Kompetitif, indikator *Localization Spesific Advantage* menunjukkan nilai bobot faktor tertinggi yakni 0,614. Hal ini menjelaskan pentingnya upaya -

Tabel 5.9. Deskripsi Variabel Keunggulan Kompetitif (Y1)

Indikator Variabel	Item (Butir)	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)
		1.	2.	3.	4.	5.	
Firm Specific Advantages (Y1.1)	Y1.1.1	2,8	14,8	40,8	39,4	2,1	3,23
	Y1.1.2	0,7	9,2	31,0	54,9	4,2	3,53
	Y1.1.3	1,4	6,3	27,5	58,5	6,3	3,62
	Rerata Indikator Firm Specific Advantages (Y1.1)						3,46
Localization Specific Advantages (Y1.2)	Y1.2.1	0,7	10,6	40,8	39,4	8,5	3,44
	Y1.2.2	0,7	8,5	41,5	37,3	12,0	3,51
	Y1.2.3	2,8	7,7	35,2	45,8	8,5	3,49
	Y1.2.4	1,4	3,5	29,6	55,6	9,9	3,69
Rerata Indikator Localization Specific Advantages (Y1.2)						3,53	
Relationship Specific Advantages, (Y1.3)	Y1.3.1	1,4	6,3	33,8	50,0	8,5	3,58
	Y1.3.2	0,7	7,7	37,3	48,6	5,6	3,51
	Y1.3.3	0,7	7,0	43,7	45,8	2,8	3,43
	Y1.3.4	0,7	6,3	55,6	28,2	9,2	3,39
Rerata Indikator Relationship Specific Advantages (Y1.3)						3,48	
Competitive Strenghts (Y1.4)	Y1.4.1	0,7	6,3	47,2	38,7	7,0	3,45
	Y1.4.2	0,7	8,5	43,7	35,2	12,0	3,49
	Y1.4.3	1,4	6,3	55,6	33,8	2,8	3,30
	Y1.4.4	2,8	8,5	51,4	31,0	6,3	3,29
Rerata indikator Competitive Strenghts (Y1.4)						3,38	
Rerata Variabel Keunggulan Kompetitif (Y1)							3,46

Sumber : Data Primer diolah (2013)

mempertahankan keunikan desain interior, keunikan panorama lingkungan, keunikan sarana prasarana PBM (proses belajar mengajar), serta keunikan akses transportasi di masing-masing Perguruan Tinggi Muhammadiyah, dibandingkan dengan Perguruan Tinggi pesaing di wilayahnya.

Tabel 5.10. Loading Factors (λ) Variabel Keunggulan Kompetitif (Y1)

Indikator dan Variabel			Mean	Loading Factor
Y11 <i>Firm Spesific Advan</i>	<---	Y1 Keunggulan Kompetitif	3,46	0.598
Y12 <i>Localization Spesific</i>	<---	Y1 Keunggulan Kompetitif	3,53	0.614
Y13 <i>Relationship Spesific</i>	<---	Y1 Keunggulan Kompetitif	3,48	0.563
Y14 <i>Competitive Strength</i>	<---	Y1 Keunggulan Kompetitif	3,38	0.589

Sumber: Lampiran 8



Selanjutnya indikator *Firm Spesific Advantage* berada pada posisi kuat kedua dengan nilai *Loading factor* 0,598 yang berarti Keunggulan Kompetitif PTM didapat dari keunikan pengelolaan SDM, keunikan pengelolaan aset, dan keunikan pengelolaan kelembagaan yang mempunyai citra dan ciri khas berbeda dibandingkan Perguruan Tinggi pesaing di wilayah PTM masing-masing. Di ikuti oleh indikator *Competitive Strength* (0,589) dan indikator *Relationship Spesific Advantage* (0,563) di posisi terakhir.

5.3.5. Kinerja Organisasi

Kinerja Organisasi (Y2), merupakan rangkaian hasil kerja yang dihasilkan oleh Organisasi perguruan tinggi Muhammadiyah dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Indikator Kinerja Organisasi di PTM adalah *strategic planning, leadership, organizational performance result, faculty and staff focus, educational and support process management, information and analysis, dan customer and market focus*.

Dari Tabel 5.11 menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel Kinerja Organisasi adalah sebesar 3,76 dengan demikian responden dalam penelitian ini menyatakan PTM, dapat dikategorikan memiliki Kinerja Organisasi yang sedang atau cukup. Indikator *faculty and staff focus* PTM memiliki skor rata-rata terbesar, diikuti *leadership, strategic planning, organizational performance result, educational and support process management, information and analysis, dan customer and market focus*. di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Dari aspek *Loading Factors* terbentuknya Variabel Kinerja Organisasi, pada Tabel 5.12 indikator *Organizational Performance Result* terkuat dengan nilai 0,600 hal ini menjelaskan aspek Jumlah dan Kualitas Mahasiswa baru, serta Jumlah dan Kualitas Lulusan telah menjadi faktor utama terbentuknya Kinerja Organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Tabel 5.11. Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi (Y2)

Indikator Variabel	Item (Butir)	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)
		1.	2.	3.	4.	5.	
Strategic Planning (Y2.1)	Y2.1.1	2,1	11,3	47,2	31,0	8,5	3,32
	Y2.1.2	0,7	7,7	37,3	36,6	17,6	3,63
	Y2.1.3	2,1	8,5	29,6	35,9	23,9	3,71
	Y2.1.4	1,4	4,9	12,7	49,3	31,7	4,05
	Rerata Indikator strategic planning (Y2.1)						3,68
Leadership (Y2.2)	Y2.2.1	2,1	2,8	19,7	46,5	28,9	3,97
	Y2.2.2	2,1	4,9	9,9	52,1	31,0	4,05
	Y2.2.3	2,1	4,2	8,5	43,7	41,5	4,18
	Y2.2.4	4,2	3,5	16,2	47,9	28,2	3,92
	Rerata Indikator leadership (Y1.2)						4,03
Organizational Performance Result (Y2.3)	Y2.3.1	3,5	4,2	21,8	50,0	20,4	3,79
	Y2.3.2	1,4	7,0	12,0	47,2	32,4	4,02
	Y2.3.3	2,8	4,2	9,9	64,8	18,3	3,92
	Y2.3.4	2,1	8,5	10,6	64,1	14,8	3,81
	Rerata Indikator organizational performance result (Y1.3)						3,89
Faculty and Staff Focus (Y2.4)	Y2.4.1	0	4,2	16,9	51,4	27,5	4,02
	Y2.4.2	1,4	4,9	13,4	38,0	42,3	4,15
	Y2.4.3	4,2	2,1	16,2	36,6	40,8	4,08
	Rerata Indikator Faculty & Staff Focus (Y2.4)						4,08
Educational and Support Process Management (Y2.5)	Y2.5.1	3,5	12,0	13,4	26,8	44,4	3,96
	Y2.5.2	0,7	13,4	16,2	24,6	45,1	4,00
	Y2.5.3	2,8	16,9	23,9	38,0	18,3	3,52
	Y2.5.4	6,3	14,8	33,8	31,7	13,4	3,31
	Rerata Indikator Educational and Support Process Management (Y2.5)						3,69
Information and Analysis (Y2.6)	Y2.6.1	5,6	12,7	31,0	33,1	17,6	3,44
	Y2.6.2	3,5	9,9	25,4	44,4	16,9	3,61
	Y2.6.3	2,1	12,7	28,9	41,5	14,8	3,54
	Rerata Indikator Information and Analysis (Y2.6)						3,53
Customer and Market Focus (Y2.7)	Y2.7.1	3,5	9,9	23,9	43,7	19,0	3,65
	Y2.7.2	4,9	9,9	42,3	35,9	7,0	3,30
	Y2.7.3	2,1	14,1	34,5	38,0	11,3	3,42
	Rerata Indikator Customer and Market Focus (Y2.7)						3,45
Rerata Variabel Kinerja Organisasi (Y2)							3,76

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Indikator *Faculty and Staff Focus* dan indikator *Information and Analysis*, menempati posisi kedua dengan nilai 0,567 hal ini menjelaskan bahwa ukuran kinerja Pimpinan, Dosen, dan Karyawan di PTM merupakan suatu yang penting untuk diterapkan.

Tabel 5.12. Loading Factors (λ) Variabel Kinerja Organisasi (Y2)

Indikator dan Variabel			Mean	Loading Factor
Y21 <i>Strategic Planing</i>	<---	Y2 Kinerja Organisasi	3,68	0.346
Y22 <i>Leadership</i>	<---	Y2 Kinerja Organisasi	4,03	0.465
Y23 <i>Organizational Perfor</i>	<---	Y2 Kinerja Organisasi	3,89	0.600
Y24 <i>Faculty & Staff Focus</i>	<---	Y2 Kinerja Organisasi	4,08	0.567
Y25 <i>Educational & Support</i>	<---	Y2 Kinerja Organisasi	3,69	0.506
Y26 <i>Information & Analysis</i>	<---	Y2 Kinerja Organisasi	3,53	0.567
Y27 <i>Customer & Market</i>	<---	Y2 Kinerja Organisasi	3,45	0.499

Sumber: Lampiran 8

Disamping itu ditunjang mekanisme pembiayaan, mekanisme pengelolaan sarana dan prasarana, dan mekanisme pengelolaan sistem informasi. Selanjutnya di ikuti oleh indikator *Educational and Support Process Management* dengan nilai 0,506. Indikator *Customer and Market Focus* 0,499. Dan di posisi terbawah adalah Indikator *Leadership* 0,465 dan Indikator *Strategic Planning* 0,346.

5.4. Analisis Data

5.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas diperlukan untuk menguji kesahihan indikator dalam mengkonstruksi variabel latennya masing-masing. Pendekatan yang digunakan dalam uji ini adalah Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*). Hasil telah menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan memiliki validitas yang baik dalam mengkontruksi variabel latennya masing-masing. Hanya saja, batasan berapa besar λ *lambda* sehingga suatu indikator dikatakan valid, dalam analisis SEM sampai sejauh ini belum ada yang mengemukakannya (Solimun, 2002). Progam AMOS 16.00 tidak memperlihatkan hasil uji validitas ini, maka pengujian validitas juga dilakukan dengan Program

SPSS 16.00 untuk memperlihatkan hasil ujinya. Berikut ini ringkasan hasil uji validitas indikator-indikator dalam mengkonstruksi variabel latennya

Tabel 5.13. Ringkasan Hasil Uji Validitas Indikator

No	Variabel Laten	item	korelasi	Katagori
1.	Orientasi Pasar (X_1)	X11	0,853	Valid
		X12	0,829	Valid
		X13	0,634	Valid
2.	Kompetensi SDM (X_2)	X21	0,623	Valid
		X22	0,662	Valid
		X23	0,786	Valid
3.	Manaj. Wil. Pemasaran (X_3)	X31	0,685	Valid
		X32	0,732	Valid
		X33	0,748	Valid
		X34	0,525	Valid
4.	Keunggulan Kompetitif (Y_1)	Y11	0,339	Valid
		Y12	0,884	Valid
		Y13	0,901	Valid
		Y14	0,906	Valid
5.	Kinerja Organisasi (Y_2)	Y21	0,681	Valid
		Y22	0,636	Valid
		Y23	0,804	Valid
		Y24	0,659	Valid
		Y25	0,410	Valid
		Y26	0,301	Valid
		Y27	0,385	Valid

Sumber : Lampiran 6.

Berdasarkan Tabel 5.13 dapat dinyatakan bahwa kelima variabel laten yang dibentuk oleh indikator-indikatornya terbukti memiliki validitas yang baik.

Hasil pengujian validitas menunjukkan seluruh item mempunyai nilai koefisien korelasi lebih dari 0,3 dengan tingkat signifikansi dibawah 0,01 dengan demikian

seluruh item adalah valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebagai uji konsistensi data antar pengamatan didekati dengan metode *Cronbach's Alpha*. Ringkasan hasil uji reliabilitas dengan Program SPSS 16.00 dapat dinyatakan sebagai berikut.

Tabel 5.14. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Indikator

No	Variabel Laten	<i>Cronbach's Alpha</i>	P(F)	Kategori
1	Orientasi Pasar (X_1)	0,629	0,001	Reliabel
2	Kompetensi SDM (X_2)	0,655	0,000	Reliabel
3	<i>Territory Management</i> (X_3)	0,627	0,000	Reliabel
4	Keunggulan Kompetitif (Y_1)	0,774	0,000	Reliabel
5	Kinerja Organisasi (Y_2)	0,641	0,005	Reliabel

Sumber : Lampiran 7.

Berdasarkan Tabel 5.14 dapat dinyatakan bahwa kelima variabel laten yang dibentuk oleh indikator-indikatornya terbukti memiliki reliabilitas yang baik. Hal ini diindikasikan oleh nilai *Cronbach's Alpha* seluruhnya lebih besar dari 0,60, dan probabilitas signifikansi nilai F-nya kurang dari 0,05.

5.4.2. Uji Asumsi *Structural Equation Modelling* (SEM)

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, maka dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam permodelan SEM dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dipenuhi adalah asumsi multivariat normal, tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan outlier.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data univariat maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel yang digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Namun demikian dalam penggunaan analisis *Structural Equation Modelling*, apabila data mencapai 100 atau lebih (sampel besar) maka asumsi normalitas menjadi tidak terlalu kritis, karena berdasarkan *Central Limit Theorem*, dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2003). Untuk menguji ada atau tidaknya asumsi normalitas, maka dapat dilakukan dengan dengan nilai statistik z untuk skewness dan kurtosisnya secara empirik dapat dilihat pada *Critical Ratio* (CR) yang digunakan tingkat signifikansi 5%, maka nilai CR yang

berada diantara -2,58 sampai dengan 2,58 ($-2,58 \leq CR \leq 2,58$) dikatakan data berdistribusi normal, baik secara univariat maupun secara multivariat (Ghozali, 2005:128). Hasil pengujian normalitas (lampiran 9) diperoleh nilai CR sebesar 1,905 yang berarti CR yang berada diantara -2,58 sampai dengan 2,58. Sehingga dapat dinyatakan bahwa data *multivariate* normal. Selain itu juga data univariat normal ditunjukkan oleh semua nilai *critical ratio* semua indikator terletak diantara $-2,58 \leq CR \leq 2,58$.

2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tersebut tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick and Fidell, 2007). Hasil pengujian multikolinieritas (lampiran 9) memberikan nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 21,158. Nilai tersebut jauh di atas angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas pada data yang dianalisis.

3. Uji Outliers

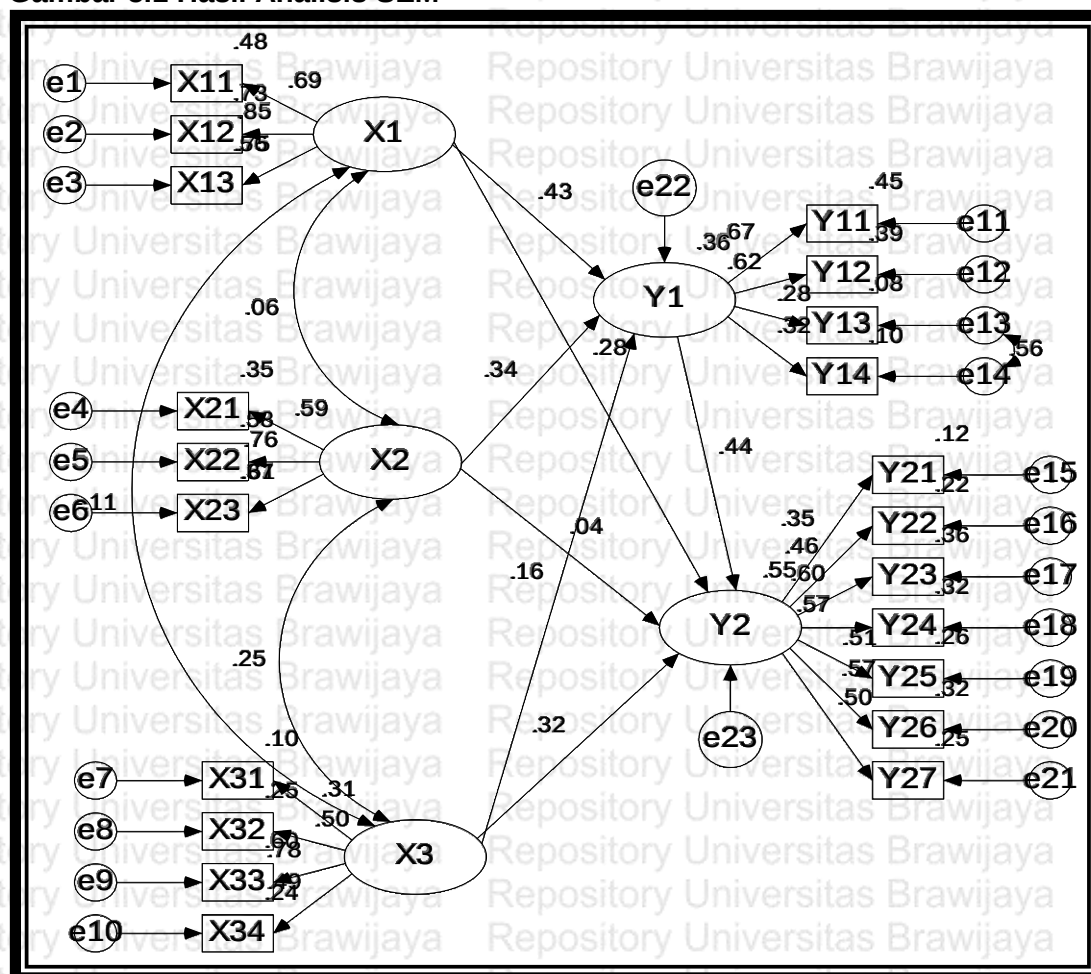
Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim baik secara univariat maupun secara multivariat yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila terjadi *outliers* dapat dilakukan perlakuan khusus pada *outliers*-nya asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis Distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Square* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,01$ (Ghozali, 2005: 130). Hasil uji *outliers* dalam penelitian ini

menunjukkan besarnya nilai *Mahalanobis d-squared*. Data dengan probabilitas (p) yaitu p1 dan p2 lebih besar dari 46,797 berarti mengalami *outliers* dan sebaliknya p1 dan p2 lebih kecil dari 46,797 berarti tidak mengalami *outliers*. Berdasarkan hasil pengujian (Lampiran 9) diperoleh nilai p1 dan p2 lebih kecil dari 46,797 berarti tidak mengalami *outliers* atau dapat dikatakan tidak ada perbedaan yang signifikan antara data dengan kelompok data.

5.4.3. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Pada tahap ini akan dibahas mengenai uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas. Hasil pengujian dengan program AMOS versi 16 memberikan hasil model SEM seperti terlihat pada Gambar 5.1 sebagai berikut:

Gambar 5.1 Hasil Analisis SEM



Sumber: Lampiran 9.

Gambar 5.1 menunjukkan model *Structural Equation Modeling* dari pengaruh Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, dan *Territory Management* terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Organisasi, serta Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia.

a. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

Pengujian pada model SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model, hasil pengujian kesesuaian model dalam studi ini disajikan pada Tabel 5.15. berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang digunakan untuk menilai layak/tidaknya suatu model telah terpenuhi.

Tabel 5.15. Indeks Kesesuaian SEM

Kriteria	Nilai Cut Off	Hasil Pengujian	Keterangan
Chi Square	Diharapkan lebih kecil dari X^2 pada $df = 178$	181,390	Baik
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,127	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,071	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,924	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,911	Baik
CMIN/DF	≤ 2 atau 3	1,019	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,957	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,955	Baik

Sumber: Lampiran 9.

Berdasarkan Uji kesesuaian model pada Tabel 5.15 layak dan bisa dinyatakan bahwa model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian model dengan data.

b. Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan pengujian kesesuaian model penelitian, maka langkah selanjutnya adalah pengujian Hipotesis Penelitian melalui uji kausalitas yang dikembangkan dalam penelitian tersebut. Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur secara rinci disajikan dalam tabel 5.16 berikut.

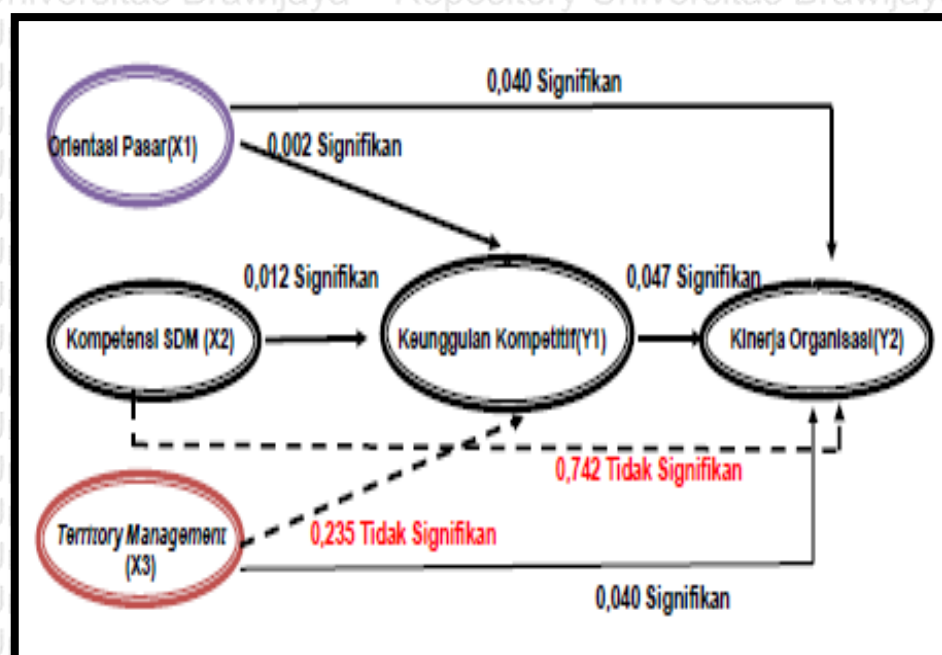
Tabel 5.16. Hasil Uji Hipotesis

H	Hipotesis	Estimate	C.R.	P	Label	Keputusan atas Hipotesis
H1	Orientasi Pasar – Keunggulan Kompetitif	0,299	3,161	0,002	Sig.	Diterima
H2	Kompetensi SDM – Keunggulan Kompetitif	0,338	2,516	0,012	Sig.	Diterima
H3	Territory Management– Keunggulan Kompetitif	0,189	1,188	0,235	Tidak Sig.	Ditolak
H4	Keunggulan Kompetitif – Kinerja Organisasi	0,105	1,984	0,047	Sig.	Diterima
H5	Orientasi Pasar – Kinerja Organisasi	0,197	2,057	0,040	Sig.	Diterima
H6	Kompetensi SDM – Kinerja Organisasi	0,023	0,329	0,742	Tidak Sig.	Ditolak
H7	Territory Management– Kinerja Organisasi	0,233	2,056	0,040	Sig.	Diterima

Sumber: Lampiran 9.

Berdasarkan Tabel 5.16 dapat dinyatakan, bahwa dari Tujuh Hipotesis yang diajukan, Dua Hipotesis dinyatakan tidak signifikan, sedangkan Lima Hipotesis dinyatakan signifikan.

Gambar 5.2 Diagram Jalur Uji Hipotesis



Sumber : Diolah dari Konsep Penelitian dan Uji Kausalitas

Berdasarkan Tabel 5.16 kemudian diimplementasikan pada Gambar 5.2 dapat dinyatakan bahwa hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh Orientasi Pasar (X1) terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1) memiliki jalur positif sebesar



0,299 dengan C.R sebesar 3,161 dan probabilitas (p) sebesar 0,002 yang berarti bahwa Orientasi Pasar (X1) berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat orientasi pasar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif terbukti kebenarannya atau H_1 diterima.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh Kompetensi SDM (X2) terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1) memiliki jalur positif sebesar 0,338 dengan C.R sebesar 2,516 dan probabilitas (p) sebesar 0,012 yang berarti bahwa Kompetensi SDM (X2) berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1). Sehingga hipotesis yang menyatakan meningkatnya derajat kompetensi SDM dapat meningkatkan keunggulan kompetitif terbukti kebenarannya atau H_2 diterima.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh *Territory Management* (X3) terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1) memiliki jalur positif sebesar 0,189 dengan C.R sebesar 1,188 dan probabilitas (p) sebesar 0,235 yang berarti bahwa *Territory Management* (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat kualitas *Territory Management* dapat meningkatkan keunggulan kompetitif tidak terbukti kebenarannya atau H_3 ditolak. Hal ini berarti semakin baiknya *Territory Management* tidak akan secara langsung meningkatkan keunggulan kompetitif.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh Orientasi Pasar (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) memiliki jalur positif sebesar 0,105 dengan C.R sebesar 1,984 dan probabilitas (p) sebesar 0,047 yang berarti bahwa Orientasi Pasar (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja organisasi terbukti kebenarannya atau H_5 diterima.



Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh Kompetensi SDM (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) memiliki jalur positif sebesar 0,023 dengan C.R sebesar 0,329 dan probabilitas (p) sebesar 0,742 yang berarti bahwa Kompetensi SDM (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat kompetensi SDM dapat meningkatkan kinerja organisasi tidak terbukti kebenarannya atau H_6 ditolak. Hal ini berarti semakin meningkatnya kompetensi SDM tidak akan secara langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini kompetensi SDM akan meningkatkan kinerja organisasi apabila keunggulan kompetitif telah tercapai atau pengaruhnya secara tidak langsung melalui keunggulan kompetitif.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh *Territory Management* (X3) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) memiliki jalur positif sebesar 0,197 dengan C.R sebesar 2,057 dan probabilitas (p) sebesar 0,040 yang berarti bahwa *Territory Management* (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat implementasi *Territory Management* dapat meningkatkan kinerja organisasi terbukti kebenarannya atau H_7 diterima.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh Keunggulan Kompetitif (Y1) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) memiliki jalur positif sebesar 0,233 dengan C.R sebesar 2,056 dan probabilitas (p) sebesar 0,040 yang berarti bahwa Keunggulan Kompetitif (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat keunggulan kompetitif dapat meningkatkan kinerja organisasi terbukti kebenarannya atau H_4 diterima.

5.4.4. Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Langsung Antar Variabel

Dalam penelitian hubungan pengaruh langsung terjadi antara variabel laten eksogen Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, *Territory Management*(X) dengan variabel endogen *intervening* Keunggulan Kompetitif (Y1) dan variabel laten endogen terikat yaitu Kinerja Organisasi (Y2). Ringkasan mengenai pengaruh langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Berdasarkan Tabel 5.17 tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh langsung dari variabel Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, *Territory Management* bernilai positif baik terhadap Keunggulan Kompetitif maupun Kinerja Organisasi. Begitu juga untuk pengaruh langsung dari variabel Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Organisasi.

Tabel 5.17. Pengaruh Langsung Variabel

PENGARUH LANGSUNG		
VARIABEL	Keunggulan Kompetitif Y ₁	Kinerja Organisasi Y ₂
Orientasi Pasar X ₁	0,428	0,282
Kompetensi SDM X ₂	0,342	0,043
Territory Management X ₃	0,164	0,322
Keunggulan Kompetitif Y ₁	0,000	0,440

Sumber: Lampiran 9.

Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa Orientasi Pasar mempunyai efek langsung terbesar terhadap Keunggulan Kompetitif, sedangkan *Territory Management* mempunyai efek langsung terbesar terhadap Kinerja Organisasi.

b. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, *Territory Management* (X3) dengan variabel endogen *intervening* Keunggulan Kompetitif (Y1) terhadap variabel laten endogen terikat



yaitu Kinerja Organisasi (Y2). Ringkasan mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5.18. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

PENGARUH TIDAK LANGSUNG		
VARIABEL	Keunggulan Kompetitif Y ₁	Kinerja Organisasi Y ₂
Orientasi Pasar X ₁	0,000	0,188
Kompetensi SDM X ₂	0,000	0,150
Territory Management X ₃	0,000	0,072
Keunggulan Kompetitif Y ₁	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 9.

Berdasarkan Tabel 5.18 tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, *Territory Management* bernilai positif terhadap Kinerja Organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Orientasi Pasar mempunyai pengaruh tidak langsung terbesar terhadap Kinerja Organisasi. Dalam arti pengaruh Orientasi Pasar melalui Keunggulan Kompetitif, dibandingkan dengan variabel Kompetensi SDM dan variabel Territory Management, terhadap terbentuknya nilai Kinerja Organisasi, menunjukkan nilai tertinggi.

c. Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh total merupakan pengaruh yang disebabkan oleh adanya berbagai hubungan antar variabel baik langsung maupun tidak langsung. Ringkasan mengenai pengaruh langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.19. Pengaruh Total Antar Variabel

PENGARUH TOTAL ANTAR VARIABEL		
VARIABEL	Keunggulan Kompetitif Y ₁	Kinerja Organisasi Y ₂
Orientasi Pasar X ₁	0,428	0,471
Kompetensi SDM X ₂	0,342	0,193
Territory Management X ₃	0,164	0,395
Keunggulan Kompetitif Y ₁	0,000	0,440

Sumber: Lampiran 9.

Berdasarkan Tabel 5.19 tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh dari variabel Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, *Territory Management* bernilai positif baik terhadap Keunggulan Kompetitif maupun Kinerja Organisasi. Begitu juga untuk pengaruh langsung dari variabel Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi. Mengacu pada hasil pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa Orientasi Pasar mempunyai efek total terbesar terhadap Kinerja Organisasi.

5.4.5. Penjabaran Hasil Uji Hipotesis dan Pengaruh antar Variabel

Uraian hasil uji hipotesis bila dikaitkan dengan hasil analisis pengaruh antar variabel, akan dapat menjawab pertanyaan dan tujuan dari penelitian ini, yakni:

1. Pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif , serta keterkaitannya dengan kinerja organisasi PTM di Indonesia.

Pengaruh Orientasi Pasar (X1) terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1) memiliki jalur positif sebesar 0,299 dengan C.R sebesar 3,161 dan probabilitas (p) sebesar 0,002 yang berarti bahwa Orientasi Pasar (X1) berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat orientasi pasar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif terbukti kebenarannya atau H_1 diterima.

Sedangkan pengaruh Orientasi Pasar (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) memiliki jalur positif sebesar 0,105 dengan C.R sebesar 1,984 dan probabilitas (p) sebesar 0,047 yang berarti bahwa Orientasi Pasar (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja organisasi terbukti kebenarannya atau H_5 diterima.

Pengaruh langsung variabel Orientasi Pasar (X1) terhadap Keunggulan Kompetitif (Y2) sebesar 0,428 dan terhadap Kinerja Organisasi sebesar 0,282 selanjutnya Orientasi Pasar mempunyai efek langsung terbesar terhadap



Keunggulan Kompetitif. Pengaruh tidak langsung variabel Orientasi Pasar terhadap Kinerja Organisasi sebesar 0,188 dan Orientasi Pasar mempunyai pengaruh tidak langsung terbesar terhadap Kinerja Organisasi. Pengaruh total antar variabel, Orientasi Pasar mempunyai pengaruh total terbesar terhadap Keunggulan Kompetitif, sebesar 0,428 maupun terhadap Kinerja Organisasi sebesar 0,471.

2. Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dalam menciptakan keunggulan kompetitif , serta keterkaitannya dengan kinerja organisasi PTM di Indonesia.

Pengaruh Kompetensi SDM (X2) terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1) memiliki jalur positif sebesar 0,338 dengan C.R sebesar 2,516 dan probabilitas (p) sebesar 0,012 yang berarti bahwa Kompetensi SDM (X2) berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1). Sehingga hipotesis yang menyatakan meningkatnya derajat kompetensi SDM dapat meningkatkan keunggulan kompetitif terbukti kebenarannya atau H_2 diterima.

Sedangkan pengaruh Kompetensi SDM (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) memiliki jalur positif sebesar 0,023 dengan C.R sebesar 0,329 dan probabilitas (p) sebesar 0,742 yang berarti bahwa Kompetensi SDM (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat kompetensi SDM dapat meningkatkan kinerja organisasi tidak terbukti kebenarannya atau H_0 ditolak. Hal ini berarti semakin meningkatnya kompetensi SDM tidak akan secara langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini kompetensi SDM akan meningkatkan kinerja organisasi apabila keunggulan kompetitif telah tercapai atau pengaruhnya secara tidak langsung melalui keunggulan kompetitif.



Pengaruh langsung dari variabel Kompetensi SDM, bernilai positif baik terhadap Keunggulan Kompetitif sebesar 0,342 maupun terhadap Kinerja Organisasi sebesar 0,043. Pengaruh tidak langsung Kompetensi SDM, bernilai positif terhadap Kinerja Organisasi sebesar 0,150. Pengaruh total antar variabel pada Kompetensi SDM, bernilai positif baik terhadap Keunggulan Kompetitif sebesar 0,342 maupun Kinerja Organisasi sebesar 0,193.

3. Pengaruh *Territory Management* dalam menciptakan keunggulan kompetitif, serta keterkaitannya dengan kinerja organisasi PTM di Indonesia.

pengaruh *Territory Management* (X3) terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1) memiliki jalur positif sebesar 0,189 dengan C.R sebesar 1,188 dan probabilitas (p) sebesar 0,235 yang berarti bahwa *Territory Management* (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (Y1). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat kualitas *Territory Management* dapat meningkatkan keunggulan kompetitif tidak terbukti kebenarannya atau H_3 ditolak.

Pengaruh *Territory Management* (X3) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) memiliki jalur positif sebesar 0,197 dengan C.R sebesar 2,057 dan probabilitas (p) sebesar 0,040 yang berarti bahwa *Territory Management* (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat kualitas *Territory Management* dapat meningkatkan kinerja organisasi terbukti kebenarannya atau H_7 diterima.

4. Pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja organisasi PTM di Indonesia.

pengaruh Keunggulan Kompetitif (Y1) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) memiliki jalur positif sebesar 0,233 dengan C.R sebesar 2,056 dan probabilitas (p) sebesar 0,040 yang berarti bahwa Keunggulan Kompetitif (Y1) berpengaruh



signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat keunggulan kompetitif dapat meningkatkan kinerja organisasi terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Pengaruh langsung dari variabel Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Organisasi bernilai positif sebesar 0,440.

Secara garis besar hasil penelitian ini menunjukkan dari keseluruhan hipotesis yang diajukan lima diantaranya dapat diterima. Dalam hal ini terdapat pengaruh yang signifikan Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Kompetitif, terdapat pengaruh yang signifikan Kompetensi SDM terhadap Keunggulan Kompetitif, terdapat pengaruh yang signifikan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Organisasi, terdapat pengaruh yang signifikan *Territory Management* terhadap Kinerja Organisasi, dan terdapat pengaruh yang signifikan Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi. Sedangkan pengaruh *Territory Management* terhadap Keunggulan Kompetitif dan pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Organisasi tidak terbukti kebenarannya.

5.5. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini menunjukkan dari Tujuh hipotesis yang diajukan lima diantaranya dapat diterima. Dalam hal ini terdapat pengaruh yang signifikan Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Kompetitif, terdapat pengaruh yang signifikan Kompetensi SDM terhadap Keunggulan Kompetitif, terdapat pengaruh yang signifikan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Organisasi, terdapat pengaruh yang signifikan *Territory Management* terhadap Kinerja Organisasi, dan terdapat pengaruh yang signifikan Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi. Sedangkan pengaruh *Territory Management* terhadap Keunggulan Kompetitif dan pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Organisasi tidak terbukti kebenarannya.



5.5.1 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil penelitian menunjukkan faktor Orientasi Pasar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat orientasi pasar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif terbukti kebenarannya atau H_1 diterima.

Temuan penelitian menunjukkan Orientasi Pasar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif dengan mengutamakan orientasi pesaing melalui implementasi kajian dan bahasan peta persaingan perguruan tinggi, pengumpulan informasi pesaing, serta membagi informasi tentang pesaing pada unit dan fungsi internal perguruan tinggi. Disamping itu peran koordinasi antar fungsi melalui koordinasi rutin antar Pimpinan, Pimpinan dan Karyawan, serta koordinasi rutin Pimpinan dan para Dosen, sebagai penunjang orientasi pesaing dalam membentuk Keunggulan Kompetitif.

Secara lebih spesifik, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Mazaira *et al.*, (2003) dan Ferdinan (2003), mengemukakan pentingnya peran dari orientasi pasar dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan.

Apabila perusahaan memiliki strategi pemasaran korporat yang berbeda dari pesaingnya, maka perusahaan akan mendapatkan suatu keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model hubungan orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif adalah positif dan signifikan. Namun hasil penelitian ini tidak mendapat hasil yang sejalan dengan penelitian Slater dan Narver (1995), Narver *et al.*, (1998), yang meneliti pada objek pemasaran produk, menyatakan hubungan orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif tidak signifikan.

Penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya, bahwa Orientasi Pasar melalui pengutamaan orientasi pesaing pada perusahaan jasa dibidang pendidikan tinggi (PTM) dapat menunjang Keunggulan Kompetitif, sehingga



konsep tersebut tidak hanya berlaku di industri *Profit Oriented* saja, namun juga berlaku di perusahaan *Non Profit Oriented*, dalam hal ini di PTM.

Realitas empirik hasil penelitian ini di Perguruan Tinggi Muhammadiyah, menunjukkan bukti kuat keterkaitan orientasi pasar dalam menunjang keunggulan kompetitif di perguruan tinggi. Berdasarkan pengujian pengaruh langsung antar variabel (Tabel 5.7) dapat dinyatakan bahwa Orientasi Pasar mempunyai efek langsung terbesar terhadap Keunggulan Kompetitif.

Dari perspektif implementasi variabel orientasi pasar, pada indikator orientasi pelanggan (mahasiswa) mayoritas responden menyatakan di PTM mereka, monitoring komitmen terhadap pelanggan (mahasiswa), sudah begitu luas (sejumlah 62,7% responden menyatakan sesuai). Proses pemahaman atas kebutuhan pengguna jasa perguruan tinggi, sudah dilakukan di PTM (dinyatakan sesuai oleh 67,6% responden). Upaya menciptakan *customer value* telah dilakukan di PTM (41,5% responden). Pada indikator orientasi pesaing, Manajemen PTM relatif sedikit mengetahui peta persaingan Perguruan Tinggi (51,4% menjawab netral), Pengumpulan informasi mengenai pesaing telah dilaksanakan di PTM (47,9% menjawab netral), Ada upaya membagi informasi tentang pesaing pada fungsi-fungsi lain dalam PTM (58,5% menyatakan sesuai). Pada indikator koordinasi antar fungsi intra perguruan tinggi, ada Koordinasi rutin pelayanan jasa perguruan tinggi, antar Pimpinan (64,8% menyatakan netral), Pimpinan dan Karyawan (58,5% netral), serta Pimpinan dan Para Dosen di PTM (62% netral).

Secara rasional bisa dijelaskan dengan level sedang/cukupnya implementasi orientasi pasar (Mean 3,41) di PTM dengan tiga indikator orientasi pada pelanggan (mahasiswa) (Mean 3,50), orientasi pada pesaing (Mean 3,37), dan koordinasi antar fungsi intra perguruan tinggi (Mean 3,37), akan dapat menunjang terbentuknya indikator keunggulan kompetitif Perguruan Tinggi



Muhammadiyah, dapat dijelaskan bahwa keunggulan melalui keunikan pengelolaan SDM, Aset, dan kelembagaan perguruan tinggi (*Firm Specific Advantages*) di PTM dengan *Loading Factor* 0,598 dapat distimulasi dari kesadaran Pimpinan dan Pengelola PTM yang telah mengetahui pentingnya peta persaingan Perguruan Tinggi (LF 0,851) di wilayah masing-masing melalui pengumpulan informasi yang komprehensif mengenai layanan jasa pendidikan yang sejenis dari Perguruan Tinggi lain yang menjadi pesaing. Kemudian informasi yang didapat dikoordinasikan secara rutin baik formal maupun informal oleh Pimpinan kepada para Dosen dan Karyawan internal. Hal ini secara langsung dapat menumbuhkan kesadaran Pimpinan dan Pengelola PTM dalam pengelolaan SDM, Aset, dan mekanisme proses kelembagaan untuk bisa lebih baik sehingga dalam implementasinya dapat lebih bernilai, sulit ditiru, dan belum pernah dilakukan oleh pesaing, dari keunikan inilah aspek keunggulan dapat diciptakan.

Keunggulan melalui keunikan design interior, Panorama lingkungan, sarana prasarana, dan akses transportasi di perguruan tinggi (*Localization Specific Advantages*) dengan *Loading Factor* 0,614 di Perguruan Tinggi Muhammadiyah dipengaruhi oleh perwujudan komitmen Pimpinan dan Pengelola PTM untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa dan masyarakat sebagai pelanggan jasa pendidikan PTM, guna menciptakan 'nilai tambah' bagi pengguna jasa agar proses belajar dan mengajar terselenggara dalam lokasi dan lingkungan yang representatif. Di samping itu persepsi Pimpinan PTM, sebagaimana tercantum dalam kuisioner terbuka; yang menempatkan Orientasi Pesaing berada pada hal yang penting melalui keinginan untuk 'tampil beda' dibanding Perguruan Tinggi lain di sekitarnya, menciptakan kreatifitas dalam pengelolaan lokasi dan lingkungan, berimplikasi bagi terwujudnya keunggulan



yang spesifik dalam *design* gedung, panorama lingkungan, sarana prasarana belajar mengajar, serta akses transportasi.

5.5.2 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil penelitian menunjukkan faktor Kompetensi SDM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat kompetensi SDM dapat meningkatkan keunggulan kompetitif terbukti kebenarannya atau H₂ diterima.

Temuan penelitian menunjukkan aspek peningkatan pengetahuan SDM bagi Pimpinan, Dosen, dan karyawan untuk mendapatkan keahlian dalam bekerja dapat membentuk Keunggulan Kompetitif. Disamping itu dapat ditunjang dengan adanya penghargaan terhadap prestasi, dedikasi, loyalitas, serta kejujuran guna menjamin adanya peningkatan Kompetensi SDM, agar Keunggulan Kompetitif dapat dicapai oleh Perguruan Tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Mabey *et al.*, (1998); dan Ellinger *et al.*, (2002) yang menyadari pentingnya kompetensi sumberdaya manusia, kapabilitas dan *skill* sebagai sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan. Senada dengan penelitian Khandekar dan Sharma, (2005) Mengembangkan banyak pekerja yang memiliki *skill* dan kemampuan tinggi dalam bidang teknologi dapat menjadi salah satu sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model hubungan kompetensi sumberdaya manusia terhadap keunggulan kompetitif adalah positif dan signifikan. Namun hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1990), dan Wright *et al.*, (1998), yang menyatakan hubungan kompetensi sumberdaya manusia terhadap keunggulan kompetitif tidak signifikan, namun harus di mediasi oleh faktor inovasi. Konfirmasi penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya, mempertegas konsep bahwa



Kompetensi SDM di Perusahaan jasa *Non Profit Oriented* (Perguruan Tinggi) dapat menunjang terbentuknya Keunggulan Kompetitif, tidak hanya di Industri manufaktur serta perdagangan yang bersifat *Profit Oriented* saja.

Realitas empirik di perguruan tinggi Muhammadiyah membuktikan kebenaran adanya pengaruh langsung variabel kompetensi SDM dalam mewujudkan keunggulan kompetitif (Tabel 5.7). Kompetensi SDM dengan indikator kemampuan (*skill*) yang di implementasikan Pimpinan, Dosen, dan karyawan PTM dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sudah dinyatakan cukup sesuai (Cukup) berdasarkan *tendency central* (tabel 5.2). Pada indikator pengetahuan (*knowledge*) dinyatakan bahwa Pimpinan, Dosen, dan karyawan di PTM relatif telah memiliki keahlian sesuai bidangnya yang sulit ditiru orang lain. Indikator atribut personal, secara umum di PTM telah ada penghargaan terhadap prestasi kerja, dedikasi, loyalitas, dan kejujuran SDM.

Berdasarkan kuisisioner terbuka, dari aspek terwujudnya keunggulan kompetitif Perguruan Tinggi Muhammadiyah, secara rasional cukup memungkinkan faktor kompetensi SDM sebagaimana disebut diatas berkontribusi signifikan pada terciptanya keunggulan melalui keunikan pengelolaan SDM, Aset, dan kelembagaan perguruan tinggi (*Firm Specific Advantages*). Keunggulan melalui keunikan design interior, Panorama lingkungan, sarana prasarana, dan akses transportasi di perguruan tinggi (*Localization Specific Advantages*). Keunggulan melalui relasi spesifik yang dimiliki perguruan tinggi dengan memiliki jaringan birokrasi/politik, jaringan akademik, jaringan sosial keagamaan, dan jaringan kebudayaan (*Relationship Specific Advantages*). Keunggulan melalui prestasi akademik dan non-akademik di perguruan tinggi (*Competitive strength/ performance*). Sebab tidak mungkin semua keunggulan tersebut dapat dicapai tanpa kesiapan SDM dengan indikator kompetensi yang memadai. Sebagian besar kuisisioner terbuka (85%) menyatakan



Pimpinan PTM senantiasa berupaya melakukan terobosan kreatif untuk memperkuat jaringan akademik, jaringan sosial keagamaan, dan jaringan kebudayaan.

5.5.3 Pengaruh *Territory Management* terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil penelitian menunjukkan faktor *Territory Management* mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat *Territory Management* dapat meningkatkan keunggulan kompetitif tidak terbukti kebenarannya atau H_3 ditolak. Temuan penelitian menunjukkan aspek pendistribusian produk jasa PTM, ketersediaan Fakultas, Jurusan, dan Program Studi yang dibutuhkan masyarakat, promosi, serta pengaktifan saluran distribusi jasa yang telah digunakan belum bisa secara langsung membentuk Keunggulan Kompetitif.

Hasil penelitian sejalan dengan pendapat David Burgoyne *et al.*, (1980) yang meneliti hubungan antara *Territory Management* dan Keunggulan Kompetitif, dengan pendekatan studi kasus pada berbagai perusahaan di Kanada, mendapat temuan bahwa apabila *territory management* dikelola dan dikembangkan dengan baik, dua dari tiga (0,67 %) wilayah pemasaran yang dimiliki perusahaan secara umum memiliki kesempatan untuk berkembang dan dapat menjadi sebuah sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Dengan simpulan, pengaruh *Territory Management* terhadap keunggulan kompetitif tidak signifikan, kecuali dimoderasi oleh variabel produktivitas penjualan. Namun hasil penelitian tidak sejalan dengan pendapat tim peneliti dari *Agency Sales Magazine* (1991), dan Allen (2000), yang menyatakan bahwa *Territory Management* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Meskipun penerapan *Territory Management* di Perguruan Tinggi Muhammadiyah (Tabel 5.2) dalam persepsi responden dipersepsikan "baik" oleh sebagian besar responden (atau setuju atas pernyataan dalam kuisioner,

dengan mode secara keseluruhan = 4). Baiknya persepsi terhadap variabel *Territory Management* dapat dilihat melalui meratanya pendistribusian produk jasa perguruan tinggi, *availability & visibility product*, pengaktifan saluran distribusi jasa perguruan tinggi yang telah digunakan, dan pemerataan sarana dan prasarana promosi. Namun bila dihubungkan dengan terbentuknya keunggulan kompetitif, realitas empirik di lapangan mendukung hasil penelitian bahwa *Territory Management* di PTM tidak berpengaruh signifikan terhadap terbentuknya suatu keunggulan kompetitif bagi perguruan tinggi, mengingat: terlaksananya *Territory Management* beserta indikator dan item pembentuknya relatif sama dengan yang dilakukan oleh perguruan tinggi lain. Hal ini bisa dilihat dari implementasi Tri Dharma perguruan tinggi yang tidak jauh berbeda antar PTM, PTN, & PTS, walaupun ada Dharma ke-Empat (Al-Islam /keMuhammadiyah) itupun hanya dua SKS yang masuk kurikulum, sehingga belum tampak adanya keunikan- keunikan yang bisa dijadikan sumber keunggulan kompetitif dari meratanya pendistribusian Catur Dharma Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia. Untuk itu kedepan, para Pimpinan dan Pengelola PTM diharapkan dapat meningkatkan kualitas penelitian yang dibutuhkan masyarakat, proses belajar mengajar, kegiatan pengabdian masyarakat, serta kegiatan Al-Islam dan Ke-Muhammadiyah yang dapat menginspirasi. Persoalan penting ini telah disinggung dalam Tanfidz Keputusan Mukhtar Satu Abad Muhammadiyah (2010), yakni “Perkembangan amal usaha yang sangat pesat secara kuantitatif belum diimbangi peningkatan kualitas yang sepadan, sehingga sampai batas tertentu kurang memiliki daya saing yang tinggi, serta kurang memberikan sumbangan yang lebih luas dan inovatif bagi pengembangan kemajuan umat dan bangsa”.

Pada indikator *Availability & visibility product* , penyediaan Fakultas, Jurusan, dan Program Studi yang dibutuhkan masyarakat, belum ditemukan



adanya keunikan spesifik yang dapat dijadikan penunjang terbentuknya keunggulan kompetitif, kecuali hanya sebagian kecil PTM. Realitas di masyarakat dengan semakin dinamisnya perkembangan serta tuntutan perindustrian baik barang dan jasa, Lembaga jasa pendidikan harus bisa memenuhi kebutuhan SDM yang mempunyai kesamaan spesifikasi dengan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Mengingat dalam Tanfidz Keputusan Mukhtamar Satu Abad Muhammadiyah (2010) dinyatakan:” Khusus di bidang pendidikan umat Islam semakin memerlukan lembaga pendidikan Islam yang inovatif dan berkualitas unggul seiring dengan pertumbuhan kelompok kelas menengah muslim yang semakin luas. Jika kebutuhan tersebut tidak dapat terpenuhi secara sepadan, maka fenomena berpindahnya generasi muda muslim ke lembaga pendidikan non-muslim yang dinilai lebih berkualitas masih akan terus terjadi, sehingga dalam jangka panjang akan merugikan umat Islam sendiri. Pendidikan Islam yang lebih inovatif, unggul, dan sejalan dengan kepentingan umat dan perkembangan zaman yang semakin kompetitif. Transformasi pendidikan tersebut perlu sejalan dan disertai dengan usaha-usaha membangun kekuatan dan kemandirian di bidang ekonomi, politik, dan sosial budaya secara terpadu sehingga menjadi suatu keniscayaan bagi kepentingan kejayaan masa depan Islam”. Pada aspek pengaktifan jaringan alumni, jaringan profesi, organisasi kemahasiswaan serta sinergi dengan persyarikatan Muhammadiyah, terbatas hanya pada PTM besar saja yang secara terencana bisa melaksanakan.

Berdasarkan pernyataan Pimpinan PTM dalam kuisisioner terbuka, sebagian besar (89%) menyatakan bahwa pengaktifan sarana dan prasarana promosi mirip dengan yang dilakukan oleh perguruan tinggi lain, jadi dikarenakan belum ada yang secara spesifik bisa membedakan atau mengungguli perguruan tinggi lain, sehingga relatif berpengaruh tidak signifikan dalam menunjang keunggulan kompetitif di PTM. Mengingat dari perspektif teori untuk membuat

sumberdaya ini berpotensi sebagai sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan, sumberdaya yang dimiliki oleh PTM harus memenuhi empat atribut atau kriteria (Barney, 1991; 1995) yaitu (1) *value* berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralkan ancaman-ancaman lingkungan; (2) *rareness* bersifat langka dalam artian tidak semua perusahaan mampu mengembangkannya dengan efektif, (3) *imperfect imitability* - tidak mudah ditiru, terutama karena ia dibangun dengan latar belakang historis yang unik, bersifat “*causally ambiguous*” yang tidak mudah ditelusuri hubungan sebab akibatnya serta rumit secara sosial (*socially complex*), serta (4) *substitutability* – tidak mudah untuk disubsitusi. Dari jenis-jenis sumberdaya ini, yang tampaknya paling mungkin menjadi sumber dari keunggulan berkelanjutan yang sesungguhnya adalah “*invisible assets*” atau “*core competence*” dari modal insani dan ketrampilan organisasional yang dapat bersifat spesifik pada perusahaan/ perguruan tinggi (Lindquist & Tallman, 1997).

Perspektif teori dan empirik, implementasi *Territory Management* di PTM secara umum belum memiliki kriteria *Value*, *Rareness*, *Inimitable*, dan *Non-Substitutable* sebagai prasyarat keunikan untuk membangun keunggulan kompetitif suatu perguruan tinggi. Sebagai saran agar dapat dicapai suatu keunikan dari pengelolaan sumberdaya internal diperlukan kreatifitas, inovasi, dan peningkatan kualitas dari pelaksanaan indikator *Territory Management* di masing-masing Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

5.5.4 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan Orientasi Pasar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja organisasi terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Temuan penelitian



menunjukkan Orientasi Pasar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi dengan mengutamakan orientasi pesaing melalui implementasi mengetahui peta persaingan perguruan tinggi, pengumpulan informasi pesaing, serta membagi informasi tentang pesaing pada unit dan fungsi internal perguruan tinggi. Disamping itu peran koordinasi antar fungsi melalui koordinasi rutin antar Pimpinan, Pimpinan dan Karyawan, serta koordinasi rutin Pimpinan dan para Dosen, sebagai penunjang orientasi pesaing dalam membentuk Kinerja Organisasi.

Hasil penelitian sejalan dengan studi Jaworski & Kohli (1993), Slater & Narver (1994), Baker & Sinkula (1999), Castro *et al.*, (2004). Kirca *et al.*, (2005) serta Jain & Bhutia (2007) menyimpulkan bahwa orientasi pasar merupakan faktor penentu kinerja perusahaan tanpa memandang kondisi lingkungan eksternal dimana perusahaan itu beroperasi. Sekaligus menunjukkan menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Namun hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Selnes *at al.*, (1996) Pelham (1997). Han *et al.*, (1998) , Deshpande *et al.*, (2000), dan Harris (2001) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai variabel intervening.

Dalam konteks Perguruan Tinggi Muhammadiyah, secara rasional bisa dijelaskan dengan baiknya implementasi orientasi pasar di PTM dengan tiga indikator orientasi pada pelanggan (mahasiswa), orientasi pada pesaing, dan koordinasi antar fungsi intra perguruan tinggi akan dapat menunjang terbentuknya indikator kinerja organisasi dalam bentuk tersedianya dokumen visi, misi, Tujuan & sasaran, serta strategi pencapaian standar (*Strategic planing*), relatif di hampir semua PTM. Berdasarkan kuisisioner terbuka, hampir



65% PTM dalam pelaksanaan mekanisme standar tata pamong, standar kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu relatif hampir di setiap PTM telah membentuk Lembaga Penjaminan Mutu internal dan *task force* Audit mutu serta pengawasan internal. Sehingga secara umum indikator kinerja bisa terlaksana di hampir semua PTM yang secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh implementasi orientasi pasar di perguruan tinggi Muhammadiyah.

5.5.5 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan faktor Kompetensi SDM tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat kompetensi SDM dapat meningkatkan kinerja organisasi tidak terbukti kebenarannya atau H_6 ditolak. Temuan penelitian menunjukkan implementasi aspek pengetahuan SDM bagi Pimpinan, Dosen, dan karyawan untuk mendapatkan keahlian dalam bekerja belum dapat membentuk Kinerja Organisasi. Disamping itu faktor penunjang adanya penghargaan terhadap prestasi, dedikasi, loyalitas, serta kejujuran guna menjamin adanya peningkatan Kompetensi SDM, dan juga aspek kemampuan Pimpinan, Dosen, dan Karyawan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya belum berpengaruh signifikan untuk terbentuknya Kinerja Organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Hasil penelitian sejalan dengan pendapat Armstrong (2008) dan Esra (2010), yang menyatakan bahwa hubungan kompetensi SDM dengan Kinerja organisasi, harus dimoderasi dengan peningkatan kualitas produk (barang & jasa) dan peningkatan produktifitas SDM. Sehingga pengaruh langsung kompetensi SDM dengan kinerja organisasi, adalah positif tidak signifikan. Namun hasil penelitian tidak sejalan dengan studi Huselid, (1995); Delaney dan

Huselid, (1996); Huselid, Jackson dan Schuler, (1997) membuktikan bahwa indeks *High Performance Work System* berkorelasi dengan sistem MSDM. Kinerja SDM yang tinggi berkorelasi dengan kinerja perusahaan dan disebut sistem dari praktik-praktik manajemen SDM dalam organisasi.

Secara logika dapat dijelaskan bahwa di Perguruan Tinggi Muhammadiyah, pengaruh variabel Kompetensi SDM terhadap Kinerja Organisasi adalah positif tidak signifikan. Namun harus dimediasi oleh faktor keunikan/keunggulan agar berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini sangat menarik untuk dikaji, mengingat nilai Kompetensi SDM di Perguruan Tinggi Muhammadiyah sudah cukup baik, sehingga dapat menimbulkan pertanyaan, bahwa apabila Kompetensi SDM yang merupakan representasi kapabilitas dalam pengelolaan organisasi sudah cukup baik, lalu mengapa belum bisa secara positif menunjang Kinerja Organisasi?. Jawaban atas pertanyaan ini secara akurat, tentu harus dilakukan penelitian lanjutan guna mengetahui faktor-faktor penyebab Kompetensi SDM belum bisa secara langsung membentuk Kinerja Organisasi. Namun dari data sekunder yang didapatkan dalam penelitian ini, dapat di jadikan jawaban sementara, antara lain faktor rekrutmen SDM, sebagaimana disebutkan dalam rumusan hasil Sidang Tanfidz Muktamar Satu Abad Muhammadiyah (2010), terdapat klausul yang menyatakan:” Penerapan manajemen modern seperti adanya standarisasi, profesionalisme, impersonal, *reward and punishment*, di satu sisi memberikan dasar yang kuat bagi eksistensi lembaga pendidikan Muhammadiyah, tapi di sisi lain – kalau itu dilakukan secara kaku dan rigid akan merugikan Persyarikatan Muhammadiyah, misalnya dalam *recruitment* di lembaga-lembaga pendidikan Muhammadiyah bisa melupakan pertimbangan yang bersifat ideologis gerakan. Kondisi tersebut telah menyebabkan institusi pendidikan di lingkungan Muhammadiyah dikelola oleh orang-orang yang profesional dibidangnya, namun kurang memiliki pemahaman



yang kuat pada prinsip-prinsip nilai sebagaimana yang diperjuangkan Muhammadiyah.” Sehingga dapat digambarkan, kekurangan tepatan SDM hasil rekrutmen, dapat berdampak pada pembentukan kinerja organisasi yang kurang optimal. Adapun faktor lain yang bisa dijadikan alasan kurangnya Kompetensi SDM dalam menunjang Kinerja Organisasi di lingkungan internal Persyarikatan Muhammadiyah, adalah kurangnya pemahaman nilai-nilai Kemuhammadiyahan pada SDM yang ada di tiap PTM.

Berdasarkan paparan hasil sidang *tanfids* tersebut, bisa jadi faktor Kompetensi SDM yang dijalankan belum sepenuhnya mengimplementasikan nilai-nilai luhur/ cita-cita suci Persyarikatan Muhammadiyah, Kondisi tersebut telah menyebabkan institusi pendidikan di lingkungan Muhammadiyah dikelola oleh orang-orang yang profesional dibidangnya, namun kurang memiliki pemahaman yang kuat pada prinsip-prinsip nilai sebagaimana yang diperjuangkan Muhammadiyah, sehingga baiknya Kemampuan (*Skill*), Pengetahuan (*Knowledge*), serta Atribut Personal dalam membentuk Kapabilitas dalam Variabel Kompetensi SDM, belum bisa berpengaruh signifikan terhadap terbentuknya Kinerja Organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Sebagai masukan, berdasarkan kuisioner terbuka dari 5% PTM yang berkategori maju, peneliti mengajukan saran dalam peningkatan kapabilitas organisasi, khususnya optimalisasi Kompetensi SDM melalui jalan rekrutmen berbasis kader, artinya pengisian jabatan atau posisi pekerjaan yang kosong tidak cukup hanya dilihat dari *skill*, *knowledge*, dan *personal atributs* saja, namun harus di isi oleh kader yang betul-betul sudah dapat mengimplementasikan nilai-nilai Ke Muhammadiyah dalam aktivitas pekerjaannya, serta diakui oleh lingkungan sekitarnya. Dengan demikian besar kemungkinan Kinerja Organisasi akan dapat



ditunjang dengan implementasi pengelolaan SDM yang sesuai dengan cita-cita luhur Muhammadiyah.

5.5.6 Pengaruh *Territory Management* terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan faktor *Territory Management* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat *Territory Management* dapat meningkatkan kinerja organisasi terbukti kebenarannya atau H_7 diterima.

Temuan penelitian menjelaskan pentingnya mengaktifkan Jaringan Alumni, Jaringan Profesi, Organisasi Kemahasiswaan, serta sinergi dengan persyarikatan Muhammadiyah dalam berbagai tingkatan, merupakan faktor utama dalam membentuk signifikansi Kinerja Organisasi. Disamping itu ditunjang oleh tersedianya Fakultas, Jurusan, Program Studi, dan Konsentrasi keilmuan yang dibutuhkan masyarakat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Burgoyne *et al.*, (1980), *Agency Sales Magazine*, (1991); Allen, (2000) menyimpulkan bahwa *Territory Management* yang baik akan dapat membantu perusahaan dalam menuju kesuksesan. Berdasarkan studi literatur, diperoleh gambaran bahwa sebagian besar penelitian tentang implementasi *Territory Management* dilakukan pada organisasi yang berorientasi laba yang bergerak dibidang manufaktur. Cervera, Molla dan Sanchez (2001) mencatat bahwa jumlah penelitian sejenis pada organisasi *non-profit*, termasuk organisasi pendidikan seperti Perguruan Tinggi relatif masih sedikit. Padahal, menurut Kotler dan Levy (1969) *territory management* yang merupakan implementasi konsep pemasaran relevan untuk semua jenis organisasi yang berhubungan dengan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya.



Kondisi objektif Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia, terkait *Territory Management* hubungannya dengan kinerja organisasi. *Territory Management* (X_3) di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia dipersepsikan "baik" oleh sebagian besar responden (atau setuju atas pernyataan dalam kuisisioner, dengan mode secara keseluruhan = 4). Baiknya persepsi terhadap variabel *Territory Management* dapat dilihat melalui meratanya pendistribusian produk, *availability & visibility product*, pengaktifan saluran distribusi yang telah digunakan, dan pemerataan sarana dan prasarana promosi. Salah satu implementasi utama pengaktifan saluran distribusi di PTM adalah aspek sinergi dengan persyarikatan Muhammadiyah, dalam hal ini nama besar Muhammadiyah berdampak pada meningkatnya jumlah pelanggan (mahasiswa) yang mempercayakan proses pendidikannya di PTM. Sehingga pengaruh *Territory Management* terhadap Kinerja Organisasi adalah positif signifikan di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia.

5.5.7 Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan faktor Keunggulan Kompetitif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa meningkatnya derajat keunggulan kompetitif dapat meningkatkan kinerja organisasi terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Temuan penelitian menjelaskan pentingnya mengupayakan keunikan Design Interior, keunikan panorama lingkungan, keunikan sarana prasarana, serta keunikan akses transportasi untuk menjamin terbentuknya Kinerja Organisasi. Disamping itu, juga penting mengupayakan keunikan pengelolaan SDM, pengelolaan aset, serta pengelolaan kelembagaan. Tentu juga, dengan tidak mengesampingkan aspek prestasi akademik dan non-akademik serta membangun jaringan birokrasi, jaringan akademik, jaringan sosial keagamaan

dan kebudayaan, semua itu dapat menjamin terciptanya Kinerja Organisasi yang diharapkan bagi Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Strandskov (2006) mengukur keunggulan kompetitif perusahaan dengan menggunakan empat variabel, yaitu *Firm Specific Advantages*, *Localization Specific Advantages*, *Relationship Specific Advantages* dan *Competitive Strengths/Performance*. Hasil penelitian Strandskov (2006) menemukan bahwa keunggulan kompetitif yang berupa *Firm Specific Advantages* dan *Relationship Specific Advantages* lebih berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja organisasi. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu (Pitts and Lei, 2003:7). Porter (1980) mengemukakan konsep keunggulan kompetitif, dimana hal tersebut merupakan jantung kinerja bisnis dalam menghadapi persaingan pasar. Keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan Organisasi bagi para pembelinya.

Relevansi hubungan keunggulan kompetitif dengan kinerja organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah dapat dibuktikan secara umum dengan tetap “exist”nya PTM di Indonesia dibandingkan dengan PTS lainnya, hal tersebut dikarenakan manifestasi keunikan dan keunggulan di mata masyarakat, baik melalui pengembangan jaringan regional, nasional, maupun internasional, atau melalui prestasi akademik dan non akademik, atau keunikan dalam pengadaan sarana dan prasarana. Sehingga pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah, adalah positif signifikan.

5.6 Kontribusi Penelitian

5.6.1 Kontribusi Teoritis

Secara konseptual penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Organisasi dalam



perspektif *Resources Based View*, melalui Orientasi Pasar, Kompetensi SDM, dan *Territory Management*, sebagai berikut: *Pertama*, Memberikan kontribusi konseptual pada pengembangan model-model penelitian keunggulan kompetitif berbasis pendekatan *RBV* melalui aspek *intangible resources* khususnya perspektif orientasi pasar, aspek *capability* dari perspektif kompetensi SDM, dan *tangible resources* dari perspektif *Territory Management* di bidang Manajemen Strategi pada umumnya, dan secara khusus pada variasi penelitian Keunggulan Kompetitif pada Objek Organisasi Perguruan Tinggi.

Kedua, Memperkuat konsep Barney (1991) yang menandakan bahwa sumberdaya fisik (misalnya, teknologi fisik, gedung dan peralatan, lokasi geografis, dan sarana pembelajaran) jarang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan karena sumberdaya ini relatif gampang ditiru dan dapat berpindah tempat kemana saja. Dalam hal ini dibuktikan dari implementasi *Territory Management* di PTM dengan indikator ; *Pemerataan pendistributian produk* = Meratanya manfaat tri dharma Perguruan Tinggi bagi masyarakat di wilayah pemasaran yang dapat dijangkau. *Availability & visibility product* = Tersedianya jasa pendidikan dan pilihan program studi yang dibutuhkan oleh masyarakat. *Pengaktifan saluran distribusi yang telah digunakan* = Dioperasionalkannya lembaga / media Pendidikan, Penelitian, dan pengabdian masyarakat, yang memang dibutuhkan bagi masyarakat yang dapat dijangkau. adalah positif tidak signifikan sebagai pembentuk Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi.

Ketiga, Mengembangkan konsep Lindquist & Tallman, (1997). Dari pemilahan jenis-jenis sumberdaya internal berbasis *Resources Based View*, yang tampaknya paling mungkin menjadi sumber dari keunggulan berkelanjutan yang sesungguhnya adalah "*invisible assets*" atau "*core competence*" dari modal insani dan ketrampilan organisasional yang dapat bersifat spesifik pada



perusahaan. Manifestasi dari konsep tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan Orientasi pasar dan Kompetensi SDM, melalui pengayaan indikator secara objektif di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

5.6.2 Kontribusi Praktis

Secara praktis penelitian ini memberikan panduan konsepsional bagi jajaran Pimpinan dan Pengelola Perguruan Tinggi Muhammadiyah, mengenai pentingnya mengupayakan terwujudnya keunggulan kompetitif melalui indikator *Firm Specific Advantages* pada sektor keunikan pengelolaan SDM, Aset, dan kelembagaan sebagai hal yang harus diutamakan lebih dahulu daripada indikator *Localization Spesific Advantage* (yang telah dicapai saat ini), pada sektor keunikan sarana dan prasarana proses belajar mengajar. Kedepan penting juga mengupayakan indikator *Relationship Specific Advantages* dengan memiliki jaringan politik/birokrasi, jaringan akademik, sosial, dan budaya. Indikator *Competitive Strenghts* dengan keunikan melalui prestasi akademik dan non akademik.

Penekanan pada pentingnya implementasi Orientasi Pasar sebagai sebuah budaya bagi civitas akademika PTM dalam mengupayakan *customer value* bagi mahasiswa dan masyarakat, agar keunggulan kompetitif bisa dicapai sehingga kinerja organisasi dapat meningkat. Selanjutnya menjelaskan nilai strategis Kompetensi SDM sebagai kapabilitas inti organisasi dalam membentuk Keunggulan Kompetitif di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Sekaligus sebagai introspeksi diri, mengingat implementasi Kompetensi SDM yang baik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah belum bisa secara signifikan membentuk Kinerja Organisasi.



5.7 Keterbatasan Penelitian

Pengukuran orientasi pasar, secara ideal semestinya data yang diukur diambil dari tiga pihak (Agarwal et al., 2003), yakni pihak internal PTM, pihak pesaing PTM, dan pengguna jasa PTM. Namun penelitian ini hanya mengukur dari sisi internal PTM, dalam hal ini Pimpinan masing-masing di 168 PTM sebagai responden. Dalam pengukuran kinerja organisasi PTM merujuk pada *Baldrige Performance Excellence Program* (2011), lebih sempurna apabila melalui pendekatan pengguna jasa PTM (mahasiswa dan masyarakat) serta melalui hasil penilaian Tim eksternal PTM (BAN-PT, atau semacam lembaga penilai independen). Namun kinerja organisasi PTM dalam penelitian ini terbatas pada persepsi Pimpinan PTM atas kinerja organisasi di lembaganya masing-masing.

Pada pengukuran Kompetensi SDM di Perguruan Tinggi Muhammadiyah ruh spiritual keagamaan khas Persyarikatan Muhammadiyah yang dimiliki oleh Pimpinan PTM serta prinsip-prinsip nilai luhur Ke-Muhammadiyah belum dimasukkan dalam kajian dan bahasan. Untuk itu dari keterbatasan ini memerlukan penelitian lanjutan. Sangat elok apabila juga dilengkapi dengan penelitian kualitatif.

Pimpinan PTM yang menjadi responden dalam penelitian ini, meskipun sesama kader dan warga persyarikatan Muhammadiyah, namun memiliki latar belakang dan karakteristik personal serta kelembagaan yang berbeda-beda, sehingga hasil analisis penelitian yang bersifat general tidak dapat dijadikan gambaran atau pedoman untuk menilai masing-masing PTM secara sama. Penilaian khusus secara rinci pada masing-masing PTM, memerlukan penelitian lanjutan yang bersifat spesifik pada tiap-tiap lembaga PTM, jadi hasil penelitian ini merupakan acuan yang bersifat umum, dan bukan acuan khusus sektoral masing-masing PTM.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan dan saran berdasarkan atas perumusan masalah, tujuan penelitian dan hasil pengujian hipotesis pada bab-bab sebelumnya.

6.1. Kesimpulan Penelitian

Dari hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dikemukakan dalam bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Keunggulan kompetitif di Perguruan Tinggi Muhammadiyah dibentuk secara kuat oleh Orientasi Pasar (hipotesis Satu diterima), yang merupakan suatu budaya dari Pimpinan, Dosen, dan Karyawan yang mengutamakan *customer value* bagi pengguna jasa di Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan menghasilkan "*superior performance*" bagi organisasi perguruan tinggi Muhammadiyah, apalagi dalam lingkungan yang bersaing ketat. Hal tersebut dapat dilihat dari baiknya faktor Orientasi Pasar melalui pentingnya mengetahui peta persaingan Perguruan Tinggi, pengumpulan data dan informasi mengenai pesaing, serta membagi informasi tentang pesaing pada fungsi-fungsi lain di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Penunjang selanjutnya adalah perlunya secara rutin dilakukan kordinasi antar Pimpinan, Pimpinan dan para Dosen, serta Pimpinan dan Karyawan. Hanya saja yang masih perlu ditingkatkan adalah Indikator Orientasi pelanggan di PTM melalui luasnya monitoring atas komitmen Pimpinan, Dosen dan Karyawan terhadap pelanggan (mahasiswa). Pengembangan strategi bersaing yang didasarkan pada pemahaman atas kebutuhan pengguna jasa perguruan tinggi, dan pemahaman manajemen atas bagaimana aspek pengelolaan dapat menciptakan *customer value*.



Faktor Kompetensi sumberdaya manusia, secara empirik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan suatu hal yang penting dalam pembentukan Keunggulan kompetitif (hipotesis Dua diterima), khususnya melalui implementasi indikator atribut personal (*personal attributes*) yang mampu membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*, meliputi Prestasi, dedikasi, dan loyalitas SDM di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Hal ini wajar mengingat SDM di PTM berbasis pada persyarikatan sebagai organisasi kader, dimana atribut personal menjadi “nilai jual” Muhammadiyah dalam menjalankan amal usahanya, khususnya amal usaha berbentuk Lembaga Pendidikan. Sehingga atribut personal dalam jangka panjang dapat menjamin pengelolaan indikator *firm specific advantages* dalam pembentukan Keunggulan Kompetitif berkelanjutan PTM di Indonesia.

Perspektif *Territory Management*, secara empirik belum bisa menunjang terbentuknya Keunggulan Kompetitif PTM (hipotesis Tiga ditolak), mengingat implementasi meratanya manfaat Catur dharma Perguruan Tinggi Muhammadiyah bagi masyarakat di wilayah pemasaran yang dapat dijangkau, tersedianya jasa pendidikan dan pilihan program studi yang dibutuhkan oleh masyarakat, Penggunaan media *Advertising*, *Personal selling*, *sales promotion* dan *publicity* pada jasa pendidikan tinggi PTM yang ditawarkan di wilayah sasaran belum menumbuhkan keunikan / sesuatu yang khas untuk memenuhi kriteria *Value*, *Rareness*, *Inimitability*, serta *Non-Substitutable* melalui penguatan kualitas indikator yang bisa membedakan dan membentuk keunggulan dibanding Perguruan Tinggi lain; dalam arti indikator *Territory Management* yang dilakukan bersifat relatif sama (belum muncul keunikan) dibandingkan perguruan tinggi pesaing lain di wilayah PTM masing-masing. Namun di sisi lain Indikator *Territory Management* berstatus penting dan signifikan dalam pembentukan kinerja organisasi di PTM.



Keunggulan kompetitif di PTM adalah faktor utama dalam menunjang kinerja organisasi (hipotesis Empat diterima), diikuti faktor Orientasi Pasar, dan implementasi *Territory Management*. Indikator terkuat terbentuknya Kinerja Organisasi menunjukkan pentingnya meningkatkan kualitas Mahasiswa baru serta kualitas lulusan Sarjana, ditambah aspek penambahan Jumlah Mahasiswa baru dan jumlah lulusan sarjana. Selanjutnya tetap penting mengupayakan Mekanisme pembiayaan, pengelolaan sarana prasarana serta mekanisme pengelolaan sistem informasi yang efektif dan efisien, sesuai dengan karakteristik Perguruan Tinggi Muhammadiyah masing-masing.

Orientasi pasar terbukti dapat menunjang terbentuknya kinerja organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah (hipotesis Lima diterima), aspek langsung yang dapat dilihat adalah indikator *Organizational performance result* pada kinerja organisasi, berupa peningkatan kualitas dan jumlah mahasiswa baru serta peningkatan kualitas dan jumlah lulusan. Indikator Customer and market focus juga mengalami peningkatan melalui layanan kemahasiswaan, layanan akademik, dan layanan komunikasi/informasi.

Temuan penelitian yang perlu dicermati, bahwa baiknya Kompetensi SDM di Perguruan Tinggi Muhammadiyah belum bisa secara signifikan membentuk Kinerja Organisasi (hipotesis Enam ditolak), alasan rasional yang bisa dijadikan jawaban adalah; bila aspek “*hardware*” Kompetensi SDM sudah baik, berarti yang perlu ditinjau adalah aspek “*Software*” dari SDM yang berkiprah di PTM, antara lain implementasi *share value* yang dianut, atau nilai-nilai luhur Ke-Islaman dan Ke-Muhammadiyah yang perlu ditinjau kembali. Mengacu pada hasil Tanfids Keputusan Mukhtar Satu Abad Muhammadiyah ke 46 (2010), hal ini bisa terjadi bila aspek kapabilitas kurang disemangati oleh Nilai-Nilai luhur Ke-Muhammadiyah, yang mutlak harus dimiliki oleh setiap personal yang berkiprah di Amal Usaha Muhammadiyah, termasuk didalamnya adalah personal



Pimpinan, Dosen, dan Karyawan di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Manifestasi permasalahan empirik pada aspek hubungan Kompetensi SDM dan Kinerja Organisasi dapat dilihat dari kenyataan dominan PTM yang masih terakreditasi "C" pada sebagian besar Program Studinya.

Territory management terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi (Hipotesis Tujuh diterima), melalui pengaktifan jaringan alumni, jaringan profesi, organisasi kemahasiswaan, serta yang paling utama adalah sinergi dengan Persyarikatan Muhammadiyah di berbagai tingkatan, maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi. Indikator kinerja organisasi yang dapat dibentuk terutama adalah *Faculty and Staff focus*, melalui peningkatan kinerja Pimpinan, Dosen, dan Karyawan di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Keunggulan Kompetitif di Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang menjadi topik utama dalam penelitian ini, secara umum merupakan suatu hal yang penting dan bagus dalam persepsi Pimpinan PTM di Indonesia, hal ini mengindikasikan bahwa sudah ada kesadaran di kalangan pimpinan PTM akan pentingnya mengupayakan keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan antar perguruan tinggi. Kesadaran ini dapat dilihat dari baiknya indikator *Localization Specific Advantages*, aspek Keunggulan spesifik yang memenuhi prasyarat *Value, Rareness, Inimitability*, serta *Non-Substitutable* dalam perwujudan Keunikan *Design Interior* dari bangunan dan model gedung yang digunakan, Keunikan Panorama lingkungan tempat PTM berdomisili serta mengadakan kegiatan proses belajar mengajar, Keunikan sarana prasarana operasional suatu Perguruan Tinggi, dan Keunikan akses transportasi, dalam arti bisa dicapai dengan mudah dari berbagai arah dengan berbagai jenis kendaraan umum yang dipakai masyarakat, yang menjadi ciri khas Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia. Selain itu juga ditunjang oleh baiknya indikator

Firm Specific Advantages, aspek pengelolaan dan kapabilitas dalam



menjalankan operasional Perguruan Tinggi dengan memenuhi kriteria *Value*, *Rareness*, *Inimitability*, serta *Non-Substitutable* melalui implementasi Keunikan pengelolaan SDM, Keunikan pengelolaan Aset, dan Keunikan Pengelolaan kelembagaan. Semua itu telah membuktikan bahwa Keunggulan Kompetitif di Perguruan Tinggi Muhammadiyah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hanya saja PTM perlu meningkatkan aspek *Relationship Specific Advantage* melalui penguatan Jaringan Politik/Birokrasi, Jaringan Akademik, Jaringan Sosial Keagamaan, serta Jaringan Kebudayaan, dan *Competitive Strengths* melalui penguatan prestasi akademik serta prestasi non-akademik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

6.2. Saran – Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan baik bagi Pimpinan dan Pengelola PTM, peneliti, akademisi, maupun praktisi sebagai berikut:

Bagi Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah, kedepan harus lebih mengutamakan pencapaian keunggulan kompetitif yang didasarkan pada peningkatan kualitas pengelolaan SDM, pengelolaan asset, dan pengelolaan kelembagaan. Atau secara umum harus lebih mengutamakan *Firm Specific Advantages* untuk menjamin kesinambungan keunggulan yang berkelanjutan, jadi tidak hanya mengutamakan *Localization Spesific Advantages*, sebagaimana yang telah dicapai saat ini. Artinya harus lebih mengutamakan keunggulan non fisik daripada keunggulan yang bersifat fisik.

Bagi Perguruan Tinggi Muhammadiyah, penting untuk meningkatkan intensitas dan secara rutin melaksanakan pelatihan, kursus kader, pengajian dan berbagai media yang representatif untuk menanamkan nilai-nilai Ke-Islaman dan Ke-Muhammadiyah bagi segenap Pimpinan, Dosen, dan Karyawan di



Perguruan Tinggi Muhammadiyah, karena sesuai dengan hasil penelitian, aspek profesionalitas serta kapabilitas dan kompetensi SDM yang baik belum bisa secara signifikan membentuk Kinerja Organisasi yang diharapkan; berdasar hasil Tanfidz Keputusan Muktamar Satu Abad Muhammadiyah (2010) hal ini bisa terjadi bila aspek kapabilitas kurang disemangati oleh Nilai-Nilai luhur Ke-Muhammadiyah, yang mutlak harus dimiliki oleh setiap personal yang berkiprah di Amal Usaha Muhammadiyah, termasuk didalamnya adalah personal Pimpinan, Dosen, dan Karyawan di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Selanjutnya Pimpinan dan Pengelola PTM perlu meningkatkan aspek *Relationship Specific Advantage* melalui penguatan kerjasama kemitraan dan *sharing program* di Jaringan Politik/Birokrasi Pemerintahan pada berbagai level di wilayah PTM masing-masing, pengayaan Jaringan Akademik dengan Institusi dan Lembaga Keilmuan baik dalam maupun luar negeri, kerjasama pengabdian masyarakat dengan Jaringan Sosial Keagamaan, serta pelestarian warisan budaya daerah dan bangsa melibatkan Jaringan Kebudayaan yang ada di masyarakat, dan *Competitive Strenghts*, melalui penguatan prestasi akademik serta prestasi non-akademik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Terakhir, PTM harus meningkatkan sinergi dengan persyarikatan Muhammadiyah diberbagai tingkatan, hal ini penting dalam menunjang kinerja PTM dalam jangka panjang. Disisi lain kreativitas dalam mengkomunikasikan layanan jasa pendidikan tinggi perlu ditingkatkan (*Promotional Mix*). Selanjutnya mengingat kebutuhan layanan jasa pendidikan tinggi bagi masyarakat sangat beragam, sangat dianjurkan untuk bisa membuka program studi atau konsentrasi keilmuan terkini yang dibutuhkan masyarakat, sehingga Keunggulan Kompetitif dapat dicapai. InsyaAllah.

Bagi para peneliti, ke depan masih diperlukan penelitian dan kajian komprehensif sejauhmana aspek Nilai-Nilai dan Etos Ke-Muhammadiyah



dapat mempengaruhi Kinerja Organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah atau di Amal Usaha Persyarikatan lainnya, serta bagaimana aspek *share value*, dalam hal ini Nilai dan Etos Ke-Muhammadiyah dapat di implementasikan untuk mendapatkan Keunggulan Kompetitif bagi Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Bagi Praktisi dan Pengelola Perguruan Tinggi, sangat penting mengupayakan Keunggulan Kompetitif dari perspektif pendayagunaan sumberdaya internal organisasi (*Resources Based View*), sebagai inspirasi dari hasil penelitian ini implementasi Orientasi Pasar merupakan faktor terkuat dalam pembentukan Keunggulan Kompetitif, diikuti dengan baiknya implementasi Kompetensi SDM sebagai penggerak utama kapabilitas organisasi untuk terwujudnya aspek keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (1989), "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, 31(Winter), pp. 91 - 106.
- Aaker, D. A. (1995), *Strategic Market Management*, (Fourth ed.): John Wiley & Sons, Inc.
- Agarwal, S., Erramilli, K., & Dev, C. (2003). "Market orientation and performance in service firms: Role of innovation." *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82.
- Agency Sales Magazine (1991) : "Territory Management for the Growing Sales Agency". HighBeam Business is operated by [Cengage Learning](#). © Copyright 2011. All rights reserved (diakses pada 30 Nopember 2011).
- Agency Sales Magazine. (1996.) "Key Issues in Territory Management." May 1996; 26,5. HighBeam Business is operated by [Cengage Learning](#). © Copyright 2011. All rights reserved (diakses pada 30 Nopember 2011).
- Aharony, Y (1993), "In Search for the Unique: Can Firm Specific Advantages Be Evaluated?", *Journal of Management Studies*, Vol. 30 No. 1, p. 31-49.
- Alan Tait, (Ed),(1997) "Quality Assurance in Higher Education: Selected Case Studies". *PERSPECTIVES ON DISTANCE EDUCATION*. @ Published by The Commonwealth of Learning, Vancouver, ISBN: 1 -895369-5 2-5.
- Allen, Daryl, 2005. "Relationship selling is key to territory management success". Selling, 10691952, Apr.
- Amit, R. and P.J.H. Schoemaker, (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.33-46.
- Antara News (2011): "Rakernas Perguruan Tinggi Muhammadiyah Hadirkan 155 Rektor". Kantor Berita Nasional RI, Jakarta. Selasa, 22 Februari 2011 16:24 WIB Editor: Aditia Maruli COPYRIGHT © 2011
- Anita Quinn, Gina Lemay, Peter Larsen and Dana M. Johnson ,(2009) "Service quality in higher education". *Total Quality Management*. Vol. 20, No. 2, February 2009, 139–152
- Armstrong, Michael, (2008). "Strategic Human Resource Management: A Guide to Action", 4th Edition, Kogan Page, London.
- ASQ (American Society for Quality), 1997. "Frequently Asked Question and Answers about The Malcolm Baldrige National Quality Award." From: <http://www.quality.nist.gov> (diakses pada 10 Januari 2012).
- Baird, L. and I. Meshoulam (1988) 'Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management', *Academy of Management Review* 13(1): 116–28.
- Baker, William E., James M. Sinkula, (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, p.411-427.

Baldrige National Quality Program (2003), " *Education Criteria for Performance Excellence*", www.quality.nist.gov

Baldrige Performance Excellence Program (2011). " *2011–2012 Education Criteria for Performance Excellence*". National Institute of Standards and Technology • Department of Commerce. Website: <http://www.nist.gov/baldrige/publications/>. Diakses pada 7 Januari 2012

BAN-PT, (2007). " *BUKU V Pedoman Penilaian Portofolio Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*", Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Kemendiknas. Jakarta.

BAN-PT(2009). *Konsep Pendidikan Tinggi*. website: ban-pt.depdiknas.go.id/ Diakses pada 15 Januari 2012.

BAN-PT (2008). *Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*; Buku I Naskah Akademik. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Kemendiknas. Jakarta.

Barnett, R. (1992). " *Improving Higher Education: Total Quality Care*". Buckingham: Society for Research in Higher Education and Open University Press.

Baumgartner, Hans and Christian Homburg (1996), "Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review," *International Journal of Research in Marketing*, 13, 2, 139-161.

Barney, J.B., (1986a). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, Vol.32, pp.1231-1241.

Barney, Jay B(1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120

Barney, J. B. (1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 49-61.

Barney, J.B & Wright, P.M. (1998). "On Becoming a Strategic Partner: The role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage", *Human Resources Management* **37** (1): 31-46.

Barney, Jay B (1999): "How a firm's capabilities affect boundary decisions," *Sloan Management Review* (40:3), Spring, 1999, pp. 137-145.

Barney, J.B. and Arikan, A.M. (2001), "The resource-based view: origins and implications", in Hitt, M.A., Freeman, R.E. and Harrison, J.S. (Eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, UK.

Barney, J.B. (2001b), "Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 643-650.

Beal. R. M. (2000). "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms." *Journal of Small Business Management*. 38(1), 27-47

Becker, Brian E, Huselid, Mark A & Ulrich, Dave. (2001). *"The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance,"* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Becker, Brian E., Huselid, Mark A., Pickus, Peter S. And Spratt, Michael F.(2002). "HR As a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations," *Human Resource Management* **36** (1): 39-47.

Bharadwaj, SG., Varadarajan, PR dan Fahy, J (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition", *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 83-100.

Bhargava, M. Dubelaar, C and S. Ramaswari. (1994). "Reconciling Diverse Measures of performance: A Conceptual Framework Test of Methodology". *Journal of Business Research*. Vol 31: pp. 235-246

Bogaert, I., Martens, R., & Cauwenbergh, A. V. (1994), *"Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components"*, . Baffins Lane, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.

Brewster, C; Dowling, P; Grobler, P; Holland, P dan Warnich, S.(2000). *"Contemporary Issues in HRM: Gaining a Competitive Advantage"*. Oxford University Press: Southern Africa.

Brewster, C. Carey, G. Grobler P. Holland, P. & Warnich, S. (2009). *"Contemporary issues in human resources management - gaining a competitive advantage."* 3rd edition. Cape Town, South Africa: Oxford University Press.

Burgoyne, D; Deutscher, T dan Ash, S. 1980. *"Sales territory management: key to sales force productivity"*. *Business Quarterly*, Autumn 45:2.

Burgoyne, J., Hirsh, W. and Williams, S., (2004), *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: the evidence, the prospects and the research need*. London: Department for Education and Skills p. 49, (URL: www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR560.pdf)

Caruana, A., Ramaseshan, B., & Ewing, M.T. (1998). "Do universities that are more market oriented perform better?." *International Journal of Public Sector Management*, 11 (1), 55-70

Castro, C.B., Armario, E.M., Sanchez del Rio, M.E., (2005), "Consequences of market orientation for customers and employees." *European Journal of Marketing*, 39 (5), 646-75.

Cavanagh, R.E. and Clifford D.K.(1986), *"The Winning Performance,"* Sidgwick and Jackson, London

Cervera, A., Molla, A., & Sanchez, M. (2001). "Antecedents and consequences of market orientation in public organizations." *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 1259-1286



Chaharbagi, Kazem., and Lynch, Richard.,(1999):"Sustainable Competitive Advantage: Towards a dynamic Resource-Based Strategy". *Management Decesion.* 37/1. P 45-50 @MCB University Press (ISSN 0255-1747).

Chakravarthy, B. S. (1986). "Measuring strategic performance." *Strategic Management Journal*, : 7 437-458.

Chang, T.Z., and Chen S.J. (1998), "Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence", *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 4, pp. 246-264.

Cravens, David W. (1996)."*Pemasaran Strategis*." Edisi Keempat. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Creswell, John W. (2002)."*Desain Penelitian*."(terjemahan) Jakarta: KIK Press.

Collis D.J., (1994). "How Valuable are Organizational Capabilities?" *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.143-152.

Conner, K.R. (1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 121-154.

Cooper, M. Bixby, H.D. Yoon, E.A. Morash, and S.R. Clinton (1995) "Channel Integration and Strategic Alliances for Competitive Advantage in the Pacific Basin," *Marketing Theory and Practice: Toward the 21st Century, 1995 AMA-KMA Joint Conference Proceedings*, eds. J. Lim and S.T. Cavusgil, pp. 240-253.

Covin, J.G. (1991). "Entrepreneurial vs. conservative firms: A comparison of strategies and performance." *Journal of Management Studies*:25(5):439–462.

Culpepper, A.S., and A.C. York. "Weed Management in Glyphosate-Tolerant Cotton." *The Journal of Cotton Science*, 4(1998):174-185.

Darban ,Ahmad Adaby dan Pasha ,Mustafa Kemal (2000)."*Muhammadiyah sebagai Gerakan Islam (dalam perspektif Historis dan Ideologis)*" : Pustaka Pelajar, Yogyakarta. hal 76.

Day, George.(1994). "The Capabilities of Market Driven Organizations." *Journal of Marketing*, 58 (October)p.37-52.

Delaney, J.i. and Huselid, Mark, (1996). "The impact of HRM practices on perception of organizational performance," *Academy of Management Journal*, Vol 39 (4), Boston.

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. Jr. (2000). "Triad lessons: Generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets". *International Journal of Research in Marketing*, 17(4), 353-362.

Dettmann, Paul E. (2004)."*Administrators, Faculty, and Staff/Support Staff's Perceptions of MBNQA Educational Criteria Implementation at the University of Wisconsin Stout*". Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Career and Technical Education .Copyright 2004.



- Dierickx, I. and K. Cool, (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, pp.88-108.
- Dill, D.D., (1999). "Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization", *Higher Education*, Vol. 38, pp. 127.
- Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (2003). *Higher Education Long Term Strategy 2003-2010*, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Republik Indonesia.
- Djaldan Badawi (penghimpun), (1998). " *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah, 1912-1985*", Sekretariat Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Jogjakarta.
- Driscoll, C., & Wicks, D. (1998). "The customer-driven approach in business education: A possible danger?." *Journal of Education for Business*, 74 (1), 58-61
- Edgett, S. & Parkinson, S. (1993). "Marketing for service industries" - A review. *The Service Industries Journal*, 13 (3), 19-39.
- Ellinger, A; Yang, B; dan Howton, S. (2002). "The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: an empirical assessment". *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13 No. 1.
- Esra , Nemli Caliskan (2010). "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance". *Journal of Naval Science and Engineering* 2010, Vol. 6 , No.2, pp. 100-116.
- Evans, J.S. (1991). "Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: a Conceptual Framework", *Journal of Managerial Studies*, Vol.28, No.1, pp.69-89.
- Fahy, John & Smithee, Alan. (1999). " *Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm*." *Academy of Marketing Science Review* Volume 1999 no.10 Available: <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf> Copyright © 1999 – Academy of Marketing Science.
- Fahy, John (2000) "The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 Iss: 2/3/4, pp.94 – 104.
- Ferdinand, Augusty, (2004). "Strategic Selling in Management", *Research Paper Series Manajemen* No.03/Mark/2004
- Ferdinand, Augusty (2003). " *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*" *Research Paper Series*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ferdinand, A. (2006). " *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis S-2 dan Disertasi S-3,*" Semarang. BP Universitas Diponegoro.
- Finney, R., Campell, N., and Powell, C., (2005). "Strategic and Resources: Pathways to Success?". *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp.1721-1729.



- Flavia'n, C. & Lozano, J. (2006). "Organisational antecedents of market orientation in the public university system." *International Journal of Public Sector Management*, 19 (5), 447-467
- Fleisher, C.S and B.E. Bensoussan, (2003). " *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analysis Business Competition*," New York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Galbraith, J. and D. Nathanson. (1978). " *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*". St. Paul, MN: West Publishing.
- Ghozali, Imam.(2005). " *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*", Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, R.M., (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, spring, pp.114-135.
- Greer, C.R. (2001) " *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*", 2nd edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gronroos, C. (1990). " *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition, Issues in organization and management series*," Lexington Books, Lexington, Mass.
- Gummesson, E. (1991). " *Service quality: a holistic view, in SW Brown (ed.), Service quality: multidisciplinary and multinational perspectives*", Lexington Books, Lexington, Mass, 3-22
- Habibie, B.J. (2004). " *Beberapa Pemikiran Tentang Peran Sumberdaya Manusia Dalam Pembangunan Masa Depan Bangsa*". Pidato Dihadapan Guru Besar, Dosen dan Mahasiswa Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta 10 Februari. Tidak Diterbitkan.
- Hair, J. Black, W. Babin, B. & Anderson, R.,(2006). " *Multivariate Data Analysis: a Global Perspective*." 7th ed. Pearson: Prentice Hall.
- Hair J.F., Anderson Rolp. Tatham E., Ronald L. and Black William C., (1998). " *Multivariate Data Analysis*, "Fift Edition, New York: Prentice Hall International Inc.
- Hall, R. (1994), "A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage", In G.Hamel & A. Heene (Eds.), *Competence-Based Competition*, pp. 149-169, Baffins Lane, Chichester, England: John Willey & Sons Ltd.
- Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R., (1998). "Market orientation and organizational performance": Is innovation a missing link? *Journal of Marketing* 62 (4), 30-45.
- Hannagan, T.J. (1992). " *Marketing for the non-profit sector*," Macmillan, London.
- Hansen, D. R., M. M. Mowen and L. Guan.(2009). " *Cost Management: Accounting and Control*," 6th edition. South-Western Cengage Learning.
- Harris, L. C. and Ogbonna, E., (2001), "Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance," *Journal of Business Research* 51, 157-166



Harris, L. C. (2002). "Market orientation and performance: Objective and subjective empirical evidence from UK companies". *J. Manag. Stud.*, 38 (1):17-43.

Hart, S. L., & Banbury, C. (1994), "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 251 - 269.

Hearn, G., Glose A., Smith, B dan Southey, G (1996), "Defining Generic Professional Competencies in Australia: Towards a Framework for Professional Development", *Asia Pacific Journal of Human Resource*, Vol. 34 No.1, p. 44-62.

Heene, A. & Sanchez, R(1997)., " *Competence Based Strategic Management*," John Willey & Sons, New York, 1997.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L.(2001). "Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, 22. pp. 479- 491.

Hoisington, S. H., and Vaneswaran, S. A.(2005) " *Implementing Strategic Change: Tools for Transforming an Organization*". New York: McGraw-Hill,.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. and Yiu, D. (1999), "Theory and research in strategic management: swings of a pendulum", *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 417-457.

Hunger, D. and Thomas L. Wheelen.(2001). " *Manajemen Strategis*." Yogyakarta:Penerbit Andi

Hunt, J. B., & Wallace, J. (1997), "A competency-based approach to assessing managerial performance in Australian context", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 35(2), pp. 52 - 66.

Huselid, M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38/3, 635 – 672.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40/1, 171 – 188.

Ireland, R.D and Hitt, M.A (1992) : " *Mission statements: importance, challenge, and recommendations for Developments*". Business Horizons, May-June

Jain, Sanjay, K. and Bhutia, Manju. (2007). "Market Orientation and Business Performance: The case of Indian Manufacturing Firm". *The Journal of Business Perspective*. Vol. 11. No.1 (January-March). pp.15-33.

Jaworski, BJ dan Kohli, AK (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 53-70.

Johnson, G., Scholes, K. (2003). "What is strategy", available from http://www.tutor2u.net/business/strategy/what_is_strategy.htm [Diakses pada Januari 12, 2012].

Joreskog, K.G. dan D. Sorbom. (1996). " *LISREL 8: User's Reference Guide*." SSI, Inc.



Kaplan, Robert S. and Norton, David P.,(2004),” *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*”, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kara A., Spillan J. E., DeShields and E. W. Jr. (2005): “The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, pp. 105–118.

Kasali, Rhenald (2001).:” *CRM Creating Customers as a Friend*.” Makalah Seminar, Gelar Strategi Bisnis di Era Digital, UI Jakarta, 12 Juni 2001.

Khandekar,A dan Sharma,A. (2005):”Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage ,An empirical analysis from Indian global organisations.” *Education+Training*, 47(8/9), 628-639.

Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W.O. (2005).”Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance.” *Journal of Marketing*, 69: 24-41.

Kohli, Ajay.K and Bernard J Jaworsky(1990):”Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. *Journal of Marketing*,54 (April).P 1-18.

Kotler, P., & Andreasen, A. (1987). “*Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*,” (3rd ed), Prentice-Hall, London

Kotler, P. & Levy, S. (1969).” *Broadening the Concept of Marketing*.” *Journal of Marketing*, 33 (1), 10-15.

Kotler, Philip. (1997).” *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*.” (9 th ed.) Prentice Hall: New Jersey.

Kotler, P. & Asplund, C. & Rein, I. & Haider, D. (1999). .”*Marketing Places*.” Europe. Pearson Education Ltd, London.

Kotler, P. (2010). *Marketing management*, 19th edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992), “A competency based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration”, *Journal of Management*, 18(1), pp. 77 - 91.

Langerak, Fred,(2003):” *What is the Predictive Power of Market Orientation?*” (18 2002, 10). ERIM Report Series Reference No. ERS-2002-88-MKT. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=371031> (Diakses pada 21 April 2012).

Lee, J. and D. Miller (1996), ‘Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea’, *Organization Studies*, 17(5), pp. 729-750.

Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (1990). “*Interactive human resource management and strategic planning*”. New York: Quorum Books.



- Li, M.ingfang, and Roy L. Simerly (1998), "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship," *Strategic Management Journal*, 19, 169-179.
- Lindquist, F. K., & Tallman, S. (1997), "Resource-Based Strategy and Competitive Advantage Among Multinationals", In H. Vernon-Wortzel & L. H. Wortzel (Eds.) 149 - 167, : John Wiley & Sons, Inc.
- Lockett, A. and Thompson, S. (2001), "The resource-based view and economics", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 723-754.
- Lovelock,C., & Weinberg,C. (1989). "Public and nonprofit marketing," The Scientific Press, South San Francisco,CA
- Lubis, Arbiyah. (1993). "Pemikiran Muhammadiyah dan Muhammad Abduh". Penerbit Bulan Bintang, Jakarta.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial construct and linking it to performance." *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mabey, C; Salaman, G dan Storey, J. (1998). "Human Resource Management: A Strategic Introduction." Blackwell Publishers. Boston MA.
- Mahoney, J.T. and Pandian, J.R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 5, pp. 363-380.
- Mahoney, J.T. (2005), *Economic Foundations of Strategy*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Malhotra, Naresh K., (1999). "Marketing Research: An Applied Orientation," Third Edition, Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Maydeu-Olivares, A. & Lado, N. (2003). "Market orientation and business economic performance: A mediated model." *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3/4), 284-309.
- Mazaira, Andrés. E. González, Ruth Avendaño, (2003) "The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21 Iss: 4, pp.220 – 229
- McClelland, D. (1973). "Testing for Competence Rather than Intelligence," American Psychologist.
- McGahan, Anita.M (1999). "Improving from Inferior Performance: Introduces a module in the advanced course Strategy and Business Performance". Harvard Business Review
- Menon, Anil; Bharadwaj, Sundar G. dan Howell, Roy. (1996). "The quality and effectiveness of marketing strategy : effects of functional and dysfunctional conflict in intra organizational relationships". *Academy of Marketing Sciences*, Fall; 24, 4 pg.299.



- Ming, T dan Chia, M. (2004). "The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance". *International Journal of Management*. Vol.21 No.4. p.524-530.
- Mitrani, A., Dalziel, M. and Fitt, D.(1992). "Competency Based Human Resource Management". (London: Kogan Page).
- Morgan, Neil A., Kaleka, Anna., and Katsikeas, Constantine S.,(2004): "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment". *Journal of Marketing*, Vol. 68. PP 90-108.
- Mulkhan, Abdul Munir. (2010).; Prolog Buku: "Satu Abad Muhammadiyah, Gagasan Pembaharuan Sosial Keagamaan." Majelis Diktilitbang dan LPI PP. Muhammadiyah. Penerbit Buku Kompas. Jakarta.
- Narver JC & Slater SF (October 1990). "The effect of a market orientation on business profitability." *Journal of Marketing*, 20-34.
- Narver, J. C., Slater, S. F and B. Tietje (1998), "Creating a Market Orientation," *Journal of Market-Focused Management*, 3 (2), 241-255.
- Nashir, Haedar. (2000). "Revitalisasi Gerakan Muhammadiyah." : Penerbit BIGRAF Publishing. Yogyakarta.
- NIST,(2000). "Malcolm Baldrige National Quality Award; 2000 criteria for Performance Excellence." from: <http://http.www.quality.nist.gov>. (diakses pada 10 Januari 2012).
- Oliver, C. (1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, 18(9), pp. 697 - 713.
- Oplatka I. & Brown J.H. (2007). "The incorporation of market orientation in the school culture An essential aspect of school marketing." *International Journal of Educational Management*, 21(4), 292-305.
- Paley, N. (1995). "A Sign of Intelligence," *Sales and Marketing Management* 147(3): 30-31.
- Pelham, Alfred M & David T Wilson, (1996), "A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure; Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, p.27-43.
- Pelham, Alfred M (1997) "Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12 Iss: 5, pp.276 – 296
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Perry-Smith JE, Blum TC. (2000). "Work-family resource bundles and perceived organizational performance." *Academy of Management Journal* 43(6): 1107–1117.
- Peteraf, M.A., (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191.



- Pfeffer, J.. (1995). "Producing Sustained Competitive Advantage Through the Effective Management of People". *Academy Management Executive*. Vol. 9, No 1:55-72.
- Pimpinan Pusat Muhammadiyah,(2012)."*Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 02/PED/I.O/B/2012 tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah.*" Ditetapkan di Yogyakarta pada tanggal 16 April 2012.
- Pitts, R. A. and D. Lei. (2003)."*Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*", Ohio: Thompson Learning.
- Porter, Michael (1980):"*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*" *Qfinance Jurnal*
- Porter, Michael E.(1985) :"*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*". New York:The Free Press, 1985. Presents a traditional view of strategic thinking.
- Porter, M.E., (1994)."*Keunggulan Bersaing,*" Tim Penerjemah Binarupa Aksara, Binarupa Aksara, Jakarta,.
- Prescott, E. C., & Visscher, M. (1980), "Organization Capital", *Journal of Political Economy*, 88(3), pp. 446 - 461.
- Puente, L.M. and Rabbino, H. (2003), "*Creating value with strategic resources*", available at: www.iseesystems.com/community/connector/Zine/SeptOct03/luz.html (accessed 9 January 2012).
- Qureshi, S. (1989)."*Marketing transformation and the concomitant excellence of private institutions.*" *Journal of Professional Service Marketing*, 4 (2), 117- 125
- Qureshi, S, (1993). "Market driven public institutions attract resources." *Journal of Professional Service Marketing*, 9 (2), 83 – 92
- Ramlall, S.J. (2003). "Measuring Human Resource Management's Effectiveness in Improving Performance". *Human Resource Planning*, 26(1):51-64
- Rangkuti, Freddy. (2003)."*Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis – Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21.*" Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Republika, Harian Nasional (2005)."*Watak dan corak gerakan Muhammadiyah oleh: Azumardi Azyra.*" Edisi 18 Nopember 2005, PT.Republika, Jakarta.
- Robinson, Pearce. (1997). "*Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian.*" Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rumelt, D.P., (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm; 2002, (2) pp. 286–300, *Elgar Reference Collection. International Library of Critical Writings in Economics*, vol. 154. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar; distributed by American International Distribution Corporation, Williston, Vt.
- Sari, Zamah (2012)."*Peran PTM dalam Pemberdayaan Cabang dan Ranting Muhammadiyah.*" *Majalah Suara Muhammadiyah*, Jakarta. SM no 12 th ke 97, 16-30 Juni 2012 hal 56-57.



Selnes, F., Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1996), "Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 139-57.

Seth, A., & Thomas, H. (1994), "Theories of the Firm: Implications for Strategy Research", *Journal of Management Studies*, 31(2, March), pp. 165 - 191.

Shanghai Jiao Tong University,(2004),"Academic Ranking of World Universities". Institute of Higher Education," , from website <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>. Diakses pada 5 Januari 2012

Singarimbun, M. dan Effendi, S.,(1995)."Metode Penelitian Survey." LP3ES, Jakarta.

Sittimalakorn, W., Hart, S. (2004): "Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, págs. 243-253.

Slater, SF dan Narver, JC (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, p. 63-74.

Solimun, (2002) Buku:" *Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos.*" Penerbit Universitas Negeri Malang, 2002. ISBN: 979-495-486-1.

Solimun, (2003) Buku: ,"*Structural Equation Modelling dan Amos.*" Penerbit Fakultas MIPA. Universitas Brawijaya. Malang.

Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., and Calantone, R.,(2005):"Marketing and Technology resource complementary: an analysis of their interaction effect in two environmental context". *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp.259-276.

Sorensen, C. W., Furst-Bowe, J. A., and Moen, D. (eds).(2005) "*Quality and Performance Excellence in Higher Education*". Baldrige on Campus. Bolton, Mass.: Anker Publishing, USA.

Suha ,Taji-Faroukhi and Basheer ,M. Nafi (2004). "Islamic Thought in the Twentieth Century." *I. B. Tauris*, pp. 1-27

Supratikno, Hendrawan., Widjaja, Anton Wachidin., Sugiarto Duriyanto, dan Darmadi (2005), "*Advanced Strategic Management*", Penerbit Gramedia, Jakarta.

Sutarmo (2005),"Muhammadiyah Gerakan Sosial Keagamaan Modernis". : *Majalah Suara Muhammadiyah*. Yogyakarta .2005. hal 33.

Spencer, L.M. Jr., and S.M. Spencer (1993). "*Competence at Work: Models for Superior Performance.*" New York: John Wiley & Sons, 1993.

Strandskov, J. (2006).:"Sources of Competitive Advantages and Business Performance." *Journal of Business Economics and Management*, 7(3), 119-129.

Sugiyono, (2002). "*Metode Penelitian Administrasi.*" Alfabeta. Bandung.

Suhendi, Asep (2009) :” *Keunggulan Kompetitif Melalui Strategi Penguasaan Wilayah, Kompetensi SDM dan Orientasi Pasar (Studi Kasus pada PT.Indosat Tbk)*” Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro.Semarang

Surya , Mohamad. (2007).:” *Tantangan Perguruan Tinggi dalam Era Persaingan Global.*” Naskah Orasi Ilmiah Ketua Umum PB PGRI, di Graha Sarina Vidi Yogyakarta Selasa, 11 Desember 2007. (diakses pada 01 Desember 2011 di <http://bandono.web.id/2007/12/12/>)

Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (1996).” *Using Multivariate Statistics.*” NY: HarperCollins

Tabachnick, Barbara G and Fidell, Linda S.(2007).”*Using Multivariate Statistics*”.(5th Edition), Pearson / Allyn & Bacon.

Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1989).”A general coefficient of determination for covariance structure models under arbitrary GLS estimation.” *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 42, 233–239.

Tanfidz Keputusan Mukhtar Satu Abad Muhammadiyah, (Mukhtar Muhammadiyah ke 46), Yogyakarta, 20-25 Rajab 1431 H / 3-8 Juli 2010 M. Diterbitkan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah, September 2010.

Taylor, T. B. (1998). .”Better loyalty measurement leads to business solutions.” *Marketing News*, 32(22), 41.

Teece, D.J. (1984). ”Economic analysis & strategic management”, *California Management Review*, 26, (3), Spring, pp. 87-110.

Teece, D.T., G. Pisano and A. Shuen, (1997).”Dynamic Capability and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.

Thompson, A.A., Strickland III, A.J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*, 13rd edn, New York, Mc Graw-Hill Companies.Inc.

Times Higher Education (18/25 December 2008).” *The Times Higher Education Supplement (THES)*”. TSL Education Ltd. ISSN [0049-3929](https://doi.org/10.1002/tes) from website <http://www.timeshighereducation.co.uk/> Diakses pada 5 Januari 2012.

Tuominen, M., K. Moller and A. Rajala, (1997).”Marketing Capability: A Nexus of Learningbased Resources and Prerequisite for Market Orientation,” *Proceedings of the Annual Conference of the European Marketing Academy*, May, pp.1220-1240.

Ulrich,(1991):”Organizational capability: creating competitive advantage”. *Academy of Management Executive* 5 (1): 77–92.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003.”*Tentang Sistem Pendidikan Nasional*”. Diundangkan di Jakarta pada 08 Juli 2003, Sekretaris Negara RI.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012.”*Tentang Pendidikan Tinggi*”.Diundangkan di Jakarta pada 10 Agustus 2012, Menkumham RI.



Warnars, Spits (2010): "Tata Kelola Data Base Perguruan Tinggi yang optimal dengan Data Warehouse". TELKOMNIKA ISSN: 1693-6930. Vol. 8, No. 1, April 2010 : 25 – 34

Weatherley, L.A. (2003). "The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting." Research Quarterly. Society for Human Resource Management.

Wernerfelt, B., (1984). "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.

Wernerfelt, B. (1995), "The resource-based view of the firm: ten years after", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 171-4.

Wijaya, Johnson.Y.I.S, 2003. "Analisis Model Efektivitas dan Efisiensi Manajemen Distributor" *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol 2 (2): 155-180

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business." *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307.

Wright PM, Mc.Mahan GC, McCormick B, Sherman WS (1998). "Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance". *Human. Resources. Management.*, 37(1): 17–29.

Yeni, Yulia Hendri. (2007).: "Orientasi Pasar dan Kinerja Institusi Pendidikan di Indonesia: Kajian Empiris untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing." Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.

Zeithaml, V.A, Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1988).: "Communication and control processes in the delivery of Service." *Journal of Marketing*, 52 (2), 35-48.

Zubac, Angelina., Hubbard, Graham., and Johnson, Lester W., (2010): "The RBV and value creation: a managerial perspective". *European Business Review*. Vol. 22 No. 5., pp. 515-538 @ Emerald Group Publishing Limited.