

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Keunggulan bersaing merupakan suatu hal yang penting dalam segala kegiatan bisnis, tidak terkecuali dalam dunia pendidikan. Antusiasme yang tinggi tentunya perlu untuk dimiliki setiap universitas baik negeri maupun swasta guna menciptakan keunggulan bersaing. Saat ini pada tahun 2015 terdapat 4.323 Perguruan Tinggi (PT) diseluruh Indonesia dengan komposisi 368 Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan 3.955 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia (forlap.dikti.go.id). Hal tersebut dapat dideskripsikan dalam **Tabel 1.1**.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah PTN dan PTS di Indonesia**  
**Tahun 2015**

	Perguruan Tinggi			Mahasiswa			Dosen		
	Negeri	Swasta	Total	Negeri	Swasta	Total	Negeri	Swasta	Total
<b>PT</b>	121	1.039	3.111	2.216.941	4.242.022	6.458.963	71.311	145.250	216.561
<b>PTA</b>	74	965	1.039	305.493	108.158	413.651	10.196	6.801	16.997
<b>PTK</b>	173	0	173	115.054	0	115.054	9.339	0	9.339
<b>Total</b>	368	3.955	4.323	2.637.488	4.350.180	6.987.668	90.846	152.051	242.897

*Data terakhir per 19 Oct 2015 18.38*

*Sumber : Pangkalan Data Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (PDDIKTI)*

Pada **Tabel 1.1** tersebut dapat dideskripsikan bahwa terdapat 368 Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang terbagi dalam 121 semua Perguruan Tinggi (PT) yang berada dibawah DIKTI (PT umum), 74 Perguruan Tinggi Agama (PTA) dibawah Kementerian Agama, dan 173 Perguruan Tinggi Kedinasan selain dibawah DIKTI dan Kementerian Agama. Sedangkan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) terdapat 3.955 yang terbagi dalam 2.990 Perguruan Tinggi (PT) yang berada dibawah DIKTI (PT umum), 965 Perguruan Tinggi Agama (PTA) dibawah Kementerian Agama, dan 0 Perguruan Tinggi Kedinasan selain dibawah DIKTI dan Kementerian Agama.

**Tabel 1.2**  
**Daftar PTN dan PTS di Wilayah Provinsi Jawa Barat**  
**Tahun 2015**

No	Nama PT	Kategori	Status	Jml Dosen Tetap	Jml Mhs	Rasio Jml Dosen Tetap:Jml Mhs
1	Universitas Padjajaran	Negeri	Aktif	1.955	31.872	1:16,3
2	Universitas Pendidikan Indonesia	Negeri	Aktif	1.357	39.613	1:29,2
3	Universitas Siliwangi	Negeri	Aktif	281	9.562	1:34
...	...	...	...	...	...	...
496	Sekolah Tinggi Teologi Kharisma Bandung	Swasta	Aktif	11	0	1:0
497	Sekolah Tinggi Teologi Bethesda	Swasta	Aktif	8	0	1:0
...	....	...	...	...	...	...
534	Sekolah Tinggi Intelijen Negara	Negeri	Aktif	0	0	1:0
535	STIA-Lembaga Administrasi Negara Bandung	Negeri	Aktif	25	0	1:0

*Sumber : Pangkalan Data Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (PDDIKTI)*

Pada **Tabel 1.2** menunjukkan betapa tingginya sikap antusiasme masyarakat untuk menunjukkan pentingnya pendidikan dalam kehidupan masyarakat. Hal tersebut dilihat dari tingginya jumlah pendidik dan peserta didik pada Perguruan Tinggi (PT) tersebut. Salah satunya yaitu Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), dimana universitas yang memproduksi lulusan non pendidikan dan pendidikan. Dilihat dari jumlah mahasiswa (**Tabel 1.2**) UPI termasuk universitas yang berjumlah tinggi dengan rasio dosen lebih rendah dai universitas-universitas lainnya.

Hal ini menuntut UPI harus mampu bersaing dengan universitas lainnya. Namun data dilapangan menunjukkan UPI cenderung memiliki daya saing yang belum dikatakan ungggul, dilihat dari **Tabel 1.3-1, Tabel 1.3-2, Tabel 1.4-1, Tabel 1.4-2, 1.5, Tabel 1.6.**

**Tabel 1.3-1**  
**Peringkat Perguruan Tinggi Indonesia di Dunia Berdasarkan Website Versi**  
**Webometrics Tahun 2015 (Update Per 1 Januari)**

Peringkat (dunia)	Nama	Provinsi	Presence	Impact	Opennes	Excellence
1 (518)	Universitas Gadjah Mada	D.I Yogyakarta	295	534	16	2137
2 (660)	Universitas Indonesia	Jawa Barat	240	856	219	1867
3 (704)	Institut Teknologi Bandung	Jawa Barat	618	410	548	2252
...	...	...	...	...	...	..
8 (1380)	Universitas Airlangga	Jawa Timur	834	1535	760	3133
9 (1427)	Universitas Pendidikan Indonesia	Jawa Barat	677	709	152	5415

*Sumber: Situs webometrics.com (hasil pengolahan situs id.wikipedia.org)*

Pada **Tabel 1.3-1** diatas menunjukkan , keunggulan kompetitif (*competitive advantage* ) UPI masih belum sesuai target utama. UPI menempati peringkat ke-9 di Indonesia dan peringkat 1427 didunia. Hasil dari peringkatan *webometrics* ini berdasarkan pada jumlah total tautan eksternal yang unik yang diterima dari situs lain (*inlink*) atau situs ini menyebutnya dengan istilah *Visibilty* (V), jumlah halaman yang ditemukan dari empat mesin pencari; *Google, Yahoo, Live Search* dan *Exalead* dengan istilah *Size* (S), volume file yang ada di situs Universitas dimana format file yang dinilai layak masuk di penilaian (berdasarkan uji relevansi dengan aktivitas akademis dan publikasi) pada *Adobe Acrobat (.pdf), Adobe PostScript (.ps), Microsoft Word (.doc)* dan *Microsoft Powerpoint (.ppt)* dengan istilah *Rich File* (R), dan hasil tulisan-tulisan ilmiah, laporan-laporan, serta tulisan akademis lainnya dengan istilah *Scholar* (Sc).

**Tabel 1.3-2**  
**Metode Penilaian Webometrics**

WEBOMETRICS RANK	
<i>VISIBILTY (external inlinks)</i> 50%	<i>SIZE (web pages) 15%</i>
	<i>RICH FILES 15 %</i>
	<i>SCHOLAR 15%</i>

*sumber:www. webometrics.com (hasil pengolahan data romisatriawahono.net)*

Pada **Tabel 1.3-2** dengan penjelasan sebelumnya, masing-masing indikator memiliki bobot yang berbeda-beda. *Visibility* mempunyai bobot 50%, *Size* 20%, *Rich Files* 15%, *Scholar* (15%).

**Tabel 1.4-1**  
**Peringkat Perguruan Tinggi Indonesia di Dunia Versi QS.World**  
**Tahun 2015**

Peringkat (dunia)	Nama PT	Negara
1 (310)	Universitas Indonesia	Indonesia
2 (461-470)	Institut Teknologi Bandung	Indonesia
3 (551-600)	Universitas Gadjah Mada	Indonesia
4 (701+)	Universitas Airlangga	Indonesia
5 (701+)	Institut Pertanian Bogor	Indonesia
6 (701+)	Universitas Diponegoro	Indonesia
7 (701+)	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	Indonesia
8 (701+)	Universitas Brawijaya	Indonesia

*Sumber: topuniversities.com*

Pada **Tabel 1.4-1** tersebut menunjukkan 8 universitas terbaik di Indonesia versi *QS.World*. Penilaian peringkat tersebut berdasarkan pada Kualitas Penelitian (*Research Quality*), Kesiapan Kerja Lulusan (*Graduate Employability*), Pandangan Internasional (*International Outlook*), Kualitas Pengajaran (*Teaching Quality*).

**Tabel 1.4-2**  
**Metode Penilaian QS World**

Criteria	Indicator	Brief Description	Weight
<b>Research Quality</b>	Peer Review	Composite score drawn from peer review (which is divided into five subject areas)	40%
	Citattions per Faculty	Score based on research performance factured against the size of the research body	20%
<b>Graduate Employability</b>	Recrruiter Review	Score based on responses to recruiter survey, 738 responses	10%
<b>International Outlook</b>	International Faculty	Score based on proportion of international faculty	5%
	International Students	Score based on proportion of international students	5%
<b>Teaching Quality</b>	Student	Score based on student/faculty ratio	20%
	Faculty		

*Sumber : topuniversities.com (hasil pengolahan data romisatriawahono.net)*

Pada **Tabel 1.4-1**, UPI tidak masuk dalam kategori 8 universitas terbaik di Indonesia versi *QS World*. Hal ini berdasarkan penilaian pada **Tabel 1.4-2** yang mana UPI masih belum maksimal dalam kriteria dan indikator penilaian versi *QS World*.

**Tabel 1.5**  
**Peringkat Perguruan Tinggi Indonesia Versi 4Internasional College**  
**Universitas (4ICU)**

Peringkat	Nama Universitas			
	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
1	Institute Teknologi Bandung	Universitas Gadjah Mada	Institute Teknologi Bandung	Institute Teknologi Bandung
2	Universitas Indonesia	Institut Teknologi Bandung	Universitas Gadjah Mada	Universitas Gadjah Mada
3	Universitas Gadjah Mada	Universitas Indonesia	Universitas Indonesia	Universitas Indonesia
4	Universitas Gunadharma	Universitas Brawijaya	Universitas Brawijaya	Universitas Brawijaya
5	Universitas Pendidikan Indonesia	Universitas Gunadharma	Universitas Sebelas Maret	Universitas Sebelas Maret
6	...	Institut Pertanian Bogor	Universitas Diponegoro	Universitas Airlangga
7	...	Universitas Diponegoro	Universitas Padjajaran	Universita Pendidikan Indonesia
8	...	Universitas Sebelas Maret	Universitas Gunadharma	...
9	...	Universitas Pendidikan Indonesia	Institut Pertanian Bogor	...
...	...	...	...	..
17	Universitas Krisen Petra	Universitas Sumatra Utara	Universitas Pendidikan Indonesia	Universitas Negeri Semarang

*Sumber : 4icu.org (hasil pengolahan data unikomcenter.com)*

Pada **Tabel 1.5** diatas merupakan peringkat universitas di Indonesia menurut penilaian 4ICU. 4 *Internastional Colleges & Universities* (4ICU) merupakan

Wendy Septian Nugraha, 2016

**HUBUNGAN STRATEGI PENGETAHUAN DENGAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA BANDUNG JAWA BARAT**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

*search engine* dan direktori yang melakukan penilaian berdasarkan kepopuleran situs/website dari 11.000 perguruan tinggi diseluruh dunia yang telah terakreditasi dan tersebar dalam 200 negara. Penilaian tersebut berdasarkan pada tiga kriteria dalam menentukan peringkat, yaitu *Google Page Rank*, *Majestic SEO Referring Domain* serta *Alexa Traffic Rank*.

Ketiga kriteria penilaian dalam menentukan peringkat tersebut berkaitan dengan situs/website universitas, seperti kualitas artikel, akses website, jumlah konten yang ada, jumlah website domain dari luar universitas yang memberikan *link* kepada website universitas serta rata-rata *traffic*/pengunjung website selama beberapa bulan terakhir.

Dari hasil penilaian 4ICU tersebut, UPI terlihat masih belum konsisten dalam keunggulannya. Hal tersebut terlihat dari fluktuasi peringkat yang dimiliki UPI dari tahun ke tahunnya (**Tabel 1.5**). Pengelolaan yang mungkin masih kurang baik dalam manajemen di UPI, mengakibatkan terjadinya fluktuasi peringkat tersebut.

Peringkat-peringkat diatas sedikitnya/setidaknya dapat menunjukkan kemampuan daya saing serta keunggulan kompetitif suatu Perguruan Tinggi (PT). Berbagai macam metode penilaian untuk menentukan peringkat diatas, rata-rata melihat bagaimana *outcome* dari Perguruan Tinggi (PT) tersebut. Mulai dari hasil penelitian sumber daya manusianya, laporan-laporan, tulisan karya ilmiah, dan tulisan-tulisan akademis lainnya. Bahkan pada tahun 2015 ini, Kemenristek Dikti pun mengeluarkan/mengumumkan hasil penelitiannya dalam hal peringkat Perguruan Tinggi (PT) dengan kategori Perguruan Tinggi (PT) terbaik berdasarkan Kualitas Sumber Daya Manusia, Kualitas Manajemen, serta Kualitas Penelitian dan Publikasi.

Hasil penelitian tersebut dapat ditunjukkan pada **Tabel 1.6** dibawah ini, yang dikelompokkan menjadi tiga kategori penilaian.

**Tabel 1.6**  
**Peringkat Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia Versi Kemenristek Dikti**  
**Tahun 2015**

Peringkat	Nama		
	Kualitas SDM	Kualitas Manajemen	Kualitas Penelitian dan Publikasi
1	IPB	PENS-ITS (PTN)	ITB
2	UGM	Universitas Gunadharma (PTS)	IPB
...	...	...	...
8	Universitas Negeri Yogyakarta	Universitas Kristen Petra (PTS)	Undip
9	Universitas Airlangga	Universitas Sebelas Maret (PTN)	
10	Universitas Bengkulu	Universitas Islam Indonesia	

*Sumber : Ristek.go.id (Hasil Pengolahan Data Antaranews.com edisi Jumat, 21 Agustus 2015)*

Dari hasil penelitian yang dilakukan Kemenristek Dikti tersebut (**Tabel 1.6**) terdapat 10 Perguruan Tinggi (PT) terbaik berdasarkan kualitas sumber daya manusia, 10 Perguruan Tinggi (PT) terbaik berdasarkan kualitas manajemen, serta 8 Perguruan Tinggi (PT) terbaik berdasarkan kualitas penelitian dan publikasi. Dari semua kategori tersebut, sangat disayangkan sekali bahwa UPI belum masuk 10 besar dalam kategori apapun. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa lemahnya daya saing UPI untuk menciptakan atau meraih keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dengan Perguruan Tinggi (PT) lainnya di Indonesia. Hal ini mungkin terjadi dari lemahnya faktor internal (sumber daya) yang bisa diakibatkan oleh menurunnya prestasi-prestasi dimiliki UPI, baik itu dari kualitas mahasiswa maupun dosen dalam hal tulisan-tulisan akademisnya. Hal tersebut sesuai dengan **Tabel 1.7, Tabel 1.8, Tabel 1.9-1, Tabel 1.9-2.**

**Tabel 1.7**  
**Perkembangan Kegiatan Publikasi Ilmiah Tahun 2011-2014**

Uraian	2011	2012	2013	2014
Jurnal Internasional Tidak Terakreditasi	27	136	236	101
Jurnal Nasional Terakreditasi	NA	7	16	31
Jurnal Internasional	16	27	69	67
Prosiding (nasional/internasional)	NA	-	105	287
Buku	20	10	65	101
<b>Jumlah</b>	<b>63</b>	<b>180</b>	<b>491</b>	<b>587</b>

*Sumber : Data diolah dari Laporan UPI Tahun 2011-2013 dan Laporan Tahunan unit kerja akademik Tahun 2014 (Buku Laporan UPI Tahun 2015)*

Perbandingan kinerja pada bidang publikasi ilmiah dari tahun 2011-2014 memiliki kecenderungan yang cukup menarik, seperti terlihat pada **Tabel 1.7**. Terlihat bahwa terdapat peningkatan jumlah publikasi ilmiah yang kontinyu pada jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional, prosiding internasional, dan buku.

Sementara itu, perkembangan pengelolaan jurnal di UPI pada tahun 2014 mengalami penurunan jumlah jurnal yang dikelola (**Tabel 1.8**), yang diakibatkan oleh kendala tenaga teknis yang mengelola jurnal dimaksud.

Wendy Septian Nugraha, 2016

**HUBUNGAN STRATEGI PENGETAHUAN DENGAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA BANDUNG JAWA BARAT**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

**Tabel 1.8**  
**Data Perkembangan Jurnal yang dikelola Unit Kerja Tahun 2011-2014**

<b>Jenis Jurnal</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cetak	NA		73	67
Elektronik	NA		15	11
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>88</b>	<b>78</b>

*Sumber: Laporan UPI Tahun 2015 (Data diolah dari Laporan Tahunan UPI tahun 2011-2013 dan laporan Tahunan unit kerja akademik Tahun 2014).*

Sebagai luaran penelitian, salah satu indikator bahwa jurnal yang dirujuk oleh peneliti untuk mempublikasikan hasil penelitiannya diakui oleh masyarakat akademik internasional adalah jurnal yang terindeks *Scopus* (sebuah database bibliografi yang mengandung abstrak dan kutipan untuk artikel jurnal akademik). Diantara Perguruan Tinggi (PT) yang ada di Indonesia, sampai bulan Desember 2014 UPI berada di urutan ke-27 dalam publikasi ilmiah pada jurnal yang terindeks *Scopus* dengan jumlah artikel sebanyak 127 buah, seperti ditunjukkan pada **Tabel 1.9-1**.

**Tabel 1.9-1**  
**Daftar Perkembangan Publikasi Ilmiah 50 Perguruan Tinggi sampai bulan Januari 2015**

No	Universitas/Lembaga	Kota	Tanggal			
			11/07/2013	22/01/2014	05/08/2014	28/01/2015
1	Institut Teknologi Bandung	Bandung	2.961	3.302	3.872	4.094
2	Universitas Indonesia	Jakarta	2.614	2.906	3.273	3.484
3	Universitas Gadjah Mada	Yogyakarta	1.537	1.675	1.884	1.981
4	Institut Pertanian Bogor	Bogor	1.099	1.226	1.440	1.551
5	Institut Teknologi Sepuluh November	Surabaya	694	832	1.016	1.115
...	.....	....	.....	.....	....	.....
26	Universitas Trisakti	Jakarta	115	121	132	138
27	Universitas Pendidikan Indonesia	Bandung	61	88	115	127
28	Universitas Jember	Jember	91	106	121	125

Sumber : <http://www.scopus.com> (hasil pengolahan data pada Laporan UPI Tahun 2015)

**Tabel 1.9-1** menunjukkan bahwa selama selang waktu Januari 2014 sampai dengan Januari 2015, UPI telah berhasil menambah 39 publikasi ilmiah pada jurnal yang terindeks *Scopus*, yaitu sebanyak 88 judul ditahun 2014 menjadi 127 judul di tahun 2015. Jumlah keseluruhan publikasi ilmiah yang dicapai sampai bulan Januari 2015 tersebut menempatkan UPI pada posisi 27 di antara perguruan tinggi lainnya.

Sementara itu, pada April 2015 jumlah publikasi ilmiah UPI pada jurnal internasional yang terindeks *Scopus* adalah 149, atau bertambah sebanyak 22 buah, dan memosisikan UPI pada urutan ke-31 (**Tabel 1.9-2**).

**Tabel 1.9-2**  
**Daftar Publikasi Perguruan Tinggi yang Terindeks**  
**di Scopus sampai bulan April 2015**

No.	Nama Perguruan Tinggi	Jml Publikasi
1	Institut Teknologi Bandung	4.157
2	Universitas Indonesia Jakarta	3.550
3	Universitas Gadjah Mada	2.011
4	Institut Pertanian Bogor	1.582
....	.....	.....
31	Universitas Pendidikan Indonesia	149
32	Universitas Islam Indonesia	148

Sumber: <http://www.scopus.com> (hasil pengolahan data pada Laporan UPI Tahun 2015)

Meskipun UPI mencapai posisi yang lebih tinggi (urutan 31) dibandingkan dengan Universitas Negeri Jember di urutan 34 dan Universitas Negeri Malang di urutan 36, hal ini belum sesuai dengan target utama (visi) yang dimiliki UPI yaitu *leading and outstanding* dan memiliki status Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN bh), tentunya prestasi publikasi ilmiah ini masih perlu terus ditingkatkan. Apalagi jika dikaitkan dengan penganggaran yang berbasis kinerja yang ditetapkan Dikti, setiap tahunnya UPI sebagai PTN bh memiliki kewajiban untuk menghasilkan 300 publikasi ilmiah pada jurnal internasional terindeks *Scopus*.

Fred R David (2009:11) mengemukakan terdapat dua pendekatan dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi. Pendekatan ini melihat dari faktor eksternal dan faktor internal.

Tujuan audit eksternal (*external audit*) adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Faktor eksternal merupakan pandangan yang berbasis Organisasi Industrial ( I/O ) dari manajemen strategis. Dalam hal ini, pandangan berbasis Organisasi Industrial ( I/O ) memiliki kekuatan-kekuatan eksternal (*external forces*) yang dibagi dalam lima kategori luas : (1) kekuatan ekonomis; (2) kekuatan social, budaya, demografis, dan lingkungan; (3) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum; (4) Kekuatan Teknologi; dan (5) kekuatan kompetitif (Fred R David,2009:120).

Sementara itu, faktor internal lebih memfokuskan diri dalam upaya peningkatan kekuatan internal perusahaannya. Faktor internal ini sering juga disebut dengan pandangan yang berbasis sumber daya (*Resource-Based View—RBV*).

Sumber daya (faktor internal) suatu organisasi merupakan salah satu hal yang penting bagi profitabilitas/efektivitas organisasinya. Pendekatan strategis berbasis sumber daya (*resource based view—RBV*) diyakini sebagai penunjang organisasi dalam tujuannya mencapai suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage—SCA*) dengan menekankan pada sumber daya internal. Sumber daya internal dikelompokan dalam tiga kategori luas , yaitu sumber daya fisik (pabrik&perlengkapannya, lokasi, teknologi, bahan mentah, mesin), sumber daya manusia (seluruhan karyawan, pengalaman, pelatihan, intelegensi (kecerdasan), pengetahuan, keterampilan, kemampuan), dan sumber daya organisasional (struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, basis data (*database*)) yang mana teori RBV memiliki pandangan bahwa sumber dayalah yang sesungguhnya membantu perusahaan menangkap peluang dan menetralkan ancaman (Fred.R.David, 2009:180-181).

Dengan adanya pandangan itu, dapat dijadikan sebagai acuan dalam mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam organisasi tersebut. Jay Barney (1991) mengungkapkan bahwa terdapat empat kriteria yang

menentukan sumber daya dapat dianggap sebagai kapabilitas khusus atau kompetensi khusus dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage—SCA*), yaitu: penciptaan nilai bagi pelanggan (*Valuable*), memiliki sesuatu yang sangat langka (*Rare*), tidak dapat ditiru (*In-Imitable*), dan tidak ada substitusinya (*Non-Substitutable*).

Keempat kriteria tersebut sering dikenal dengan sebutan *VRIN* yang mana Jay Barney (1991) sebagai salah satu pencetus teori *resource based view* (RBV) dalam perannya sebagai salah satu pendekatan untuk meraih suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage—SCA*). Sementara itu disisi lain, Frank T Rothaermel (2015:102) berpendapat mengenai pandangan berbasis sumber daya (*resource based view*) bahwa sumber daya terbagi menjadi dua bagian, pertama sumber daya berwujud (*tangible resource*) berupa karyawan, tanah, modal, gedung, pabrik, peralatan serta persediaan dan kedua sumber daya tidak berwujud (*intangible resource*) berupa *culture, knowledge, brand equity, reputation, dan intellectual property* yang dibagi menjadi *patents, copyright, trademarks, trade secrets*.

Kategori sumber daya diatas merupakan faktor internal yang menjadi *power/strength* bagi organisasi untuk meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang berdasarkan sumber daya. Salah satu bentuk *intangible resource* yaitu *knowledge* (pengetahuan) merupakan suatu faktor penting yang harus dimiliki oleh organisasi. Penerapan strategi yang tepat dimana *knowledge* menjadi dasar/sasaran utama organisasi dalam tujuannya meningkatkan profitabilitas organisasinya, dalam hal ini untuk meningkatkan daya tarik Universitas Pendidikan Indonesia bagi masyarakat/lingkungan sekitarnya.

Joseph Kasten (2007,hlm.44) berpendapat bahwa Strategi Pengetahuan merupakan suatu pedoman yang dapat menentukan keputusan organisasi mengenai akuisisi, penyimpanan, manipulasi dan penerapan strategi yang berbasis pengetahuan. Strategi Pengetahuan memiliki tiga dimensi, mencakup *knowledge*

*retrieval* (pengumpulan pengetahuan), *knowledge utilization* (penerapan pengetahuan), *knowledge sharing* (pembagian pengetahuan) (Eric Cheng,2012,hlm.580)

Sumber daya tersebut akan menjadi kapabilitas khusus apabila memenuhi empat kriteria untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dimana Rothaermel (2015) mengadopsi dan memodifikasi kriteria VRIN dari Barney (1991), yaitu *Valuable, Rare, Cost to Imitate, Organized to Capture Value* atau dikenal dengan istilah *VRIO framework* (Rothaermel,2015:105).

*VRIO ramework* tersebut tidak jauh beda dengan *VRIN framework* yang dimiliki oleh Barney (1991), hanya saja Rothaermel (2015) lebih menspesifikasikan pada kriteria *Imitable* dan *Substitutable*. Rothaermel berpendapat bahwa suatu sumber daya selain sulit untuk ditiru dan tidak ada penggantinya, akan tetapi suatu sumber daya sebaiknya mahal untuk ditiru dan melakukan suatu pengaturan atau *organize* untuk mendapatkan nilai pelanggan.

Sebab, nilai pelanggan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan karena dengan adanya nilai pelanggan, maka suatu perusahaan/organisasi akan memiliki suatu keunggulan bersaing dengan pesaingnya secara berkelanjutan dan menjadi *leader* dalam persaingannya.

Perspektif ini sesuai dengan dunia pendidikan dimana sistem kerjanya diindikasikan dari input-proses-output berupa *intangibile asset* yaitu sumber daya manusia dan apa yang dimilikinya (pengetahuan/*knowledge*). Berbagai macam strategi dilakukan oleh UPI dengan tujuan meningkatkan daya saing untuk memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dengan mengevaluasi dari segi internalnya atau sumber daya tidak berwujud berupa kekayaan intelektualnya, yang nantinya berkaitan dengan keunggulan bersaing yang diharapkan mampu bertahan.

Terkait dengan hal tersebut diatas, penulis mencoba mengkaji lebih lanjut permasalahan ini dengan melakukan sebuah penelitian yang berjudul, **“Hubungan Strategi Pengetahuan dengan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan di Universitas Pendidikan Indonesia Bandung Jawa Barat (Survei Pada Program Studi Jenjang S1 di UPI Bandung).”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, bahwa penelitian berkaitan dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang dimiliki oleh Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Hal ini ditandai dengan adanya fluktuasi prestasi-prestasi yang sudah dicapai oleh UPI. Dalam meningkatkan kualitas manajemen Sumber Daya Manusia, diperlukan upaya yang terintegrasi melalui strategi yang berbasis sumber daya (*resource based view—RBV*) . Strategi Pengetahuan, merupakan suatu perencanaan strategis yang dilakukan perusahaan/organisasi dalam tujuannya mencapai profitabilitas yang stabil untuk mencapai suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage--SCA*) yang berbasis pada kemampuan sumber dayanya.

Sumber daya dalam permasalahan ini lebih menekankan pada sumber daya yang tidak berwujudnya, dimana *knowledge* (pengetahuan) nya menjadi faktor internal organisasi dalam pencapaian keunggulan bersaing dengan pesaing sejenis lainnya.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Ketidaksiain upaya/strategi dengan target utama atau hasil prestasi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) , disebabkan masih lemahnya faktor internal atau sumber daya yang berupa *knowledge* organisasi yang ada di Universitas Pendidikan Indonesia. Sehingga untuk meningkatkan prestasi dalam tujuannya meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka perlu untuk meningkatkan manajemen strategi sumber daya internalnya yang berupa *Strategi Pengetahuan* .

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran mengenai Strategi Pengetahuan di Universitas Pendidikan Indonesia ?
2. Bagaimana gambaran mengenai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan di Universitas Pendidikan Indonesia ?
3. Bagaimana hubungan dari Strategi Pengetahuan dengan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan ?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui gambaran Strategi Pengetahuan, di Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Untuk mengetahui gambaran Keunggulan Bersaing Berkelanjutan di Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Untuk mengetahui hubungan antara Strategi Pengetahuan, dengan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan di Universitas Pendidikan Indonesia.

### **1.5 Kegunaan Hasil Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini terbagi dalam dua jenis kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

#### **1.5.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan berguna dalam ha teoritisnya, sebagai berikut :

1. Sebagai bahan pemahaman teori yang diperoleh penulis selama di perkuliahan untuk menerapkanny dalam dunia kerja secara nyata kedepannya.
2. Sebagai bahan pengkajian mengenai pengetahuan strategi yang berdasarkan sumber daya dimana pendekatan masih baru dalam hal pengkajiannya.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah serta meningkatkan ilmu pengetahuan dan pemahaman penulis dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengetahuan strategi berbasis sumber daya dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan/organisasi yang berkelanjutan. Dan penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi Universitas Pendidikan Indonesia dalam meningkatkan prestasi, profitabilitas serta daya saingnya guna menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.