

---

**ANALISIS *RESOURCES BASED VIEW* DALAM STRATEGI MENENTUKAN  
KEUNGGULAN POSISI PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU HUKUM  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN****Rizal Ahmad, S.E., M.SI.**[rizalahmad180471@gmail.com](mailto:rizalahmad180471@gmail.com) – 081362560082Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi**ABSTRAK**

*Persaingan pendidikan tinggi saat ini tidak hanya di level perguruan tinggi melainkan sampai pada level program studi, Hal ini menunjukkan bahwa program studi merupakan unit bisnis dari perguruan tinggi dalam menciptakan keunggulan perguruan tinggi. Untuk meningkatkan jumlah mahasiswa baru, sebuah program studi dituntut memiliki daya tarik dengan memiliki kekuatan sehingga keunggulan posisi program studi di perguruan tinggi menjadi unggul. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan posisi suatu program studi khususnya Program Studi Magister Ilmu Hukum Universitas Pembangunan Panca Budi Medan, dengan menitik-beratkan pada sumberdaya yang terdiri dari sumberdaya berwujud (keuangan, organisasi, fisik dan teknologi) dan sumberdaya tidak berwujud (manusia, inovasi, reputasi dan budaya organisasi) serta kapabilitas (rencana pengembangan program studi, sumberdaya, mutu akademis, dan dukungan kerjasama) dari program studi untuk merumuskan posisi bersaing. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survey dengan teknik pengambilan sample adalah probability sampling. Proses pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis jalur dengan struktur hubungan kausal antara variabel kapabilitas, sumberdaya berwujud, sumberdaya tidak berwujud, posisi bersaing dan keunggulan posisi. Hasil penelitian menunjukkan Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan, dilihat dari sumberdaya berwujud dan tidak berwujud menunjukkan sudah tersedia dengan baik dan kapabilitas program studi tersebut sudah berfungsi dengan baik. Posisi bersaing sudah menunjukkan penawaran nilai terhadap konsumen didalam suatu segmen tertentu, serta keunggulan posisi sudah menunjukkan penciptaan diferensiasi (superior). Hasil penelitian menunjukkan kapabilitas berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap posisi bersaing, sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan dan positif terhadap posisi bersaing, sumberdaya tidak berwujud berpengaruh signifikan dan positif terhadap posisi bersaing, posisi bersaing berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap keunggulan posisi, sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan posisi, dan sumberdaya tidak berwujud berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan posisi.*

**Kata Kunci:** *Kapabilitas, Sumberdaya Berwujud, Sumberdaya Tidak Berwujud, Posisi Bersaing, dan Keunggulan Posisi.*

**I. PENDAHULUAN****1.1. Latar Belakang**

Tantangan dan ancaman bagi perguruan tinggi khususnya Perguruan Tinggi Swasta (PTS), dalam meningkatkan kekuatan bisnisnya (*business strength*) dan daya tarik (*attractiveness*) pada masyarakat dalam rangka merebut pangsa pasar (*market share*) yang memang sedikit dan terbatas ditengah para kompetitor yang begitu banyak. Hal ini harus ditindaklanjuti oleh para pemimpin perguruan tinggi khususnya bagi pimpinan program studi, agar program studi yang dipimpinnnya memiliki keunggulan posisi diantara program studi dari

perguruan tinggi lainnya, sehingga dapat bertahan dalam persaingan yang ada. Hal ini disebabkan, bagaimanapun sebuah program studi di lingkungan eksternal harus dianalisis, apa yang dapat menjadi ancaman dan peluang bagi program studi, dan harus mampu mempertahankan dan mengembangkan potensi yang sudah dimiliki. Kelemahan di dalam dan ancaman di luar program studi, harus diantisipasi dengan menerapkan strategi keunggulan posisi program studi di perguruan tinggi yang berbasis kepada kekuatan dan peluang yang dapat diperoleh melalui peningkatan sumberdaya dan kapabilitas program studi.

Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB) Medan, melalui Program Studi Magister Ilmu Hukum, merupakan program pendidikan pascasarjana yang diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan mengembangkan dan memutakhirkan ipteks serta memiliki keterampilan dalam penerapannya, mempunyai kemampuan memecahkan permasalahan di bidang keahliannya melalui kegiatan penelitian dan pengembangan berdasarkan kaidah ilmiah, dan mempunyai kemampuan mengembangkan kinerja profesionalnya yang ditunjukkan dengan ketajaman analisis, keserbacukupan tinjauan, serta kepaduan pemecahan masalah atau profesi yang serupa. Oleh karena itu Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB harus memenuhi persyaratan yang mengarah pada pelaksanaan proses pendidikan yang berorientasi pada pencapaian dan pemeliharaan mutu yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis tentang pengaruh sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB dalam menentukan keunggulan posisi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berjudul “Analisis *Resources Based View* Dalam Strategi Menentukan Keunggulan Posisi Program Studi Magister Ilmu Hukum UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN”

## 1.2. Tujuan

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini antara lain adalah untuk:

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas terhadap posisi bersaing Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan.
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh sumberdaya berwujud terhadap posisi bersaing Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan.
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh sumberdaya tidak berwujud terhadap posisi bersaing Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan.
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh posisi bersaing terhadap keunggulan posisi Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan.
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh sumberdaya berwujud terhadap keunggulan posisi Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan
- f. Menguji dan menganalisis pengaruh sumberdaya tidak berwujud terhadap keunggulan posisi Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan.

## 1.3. Manfaat

Manfaat Teoretis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan terhadap ilmu manajemen khususnya manajemen strategi mengenai analisis *Resource-Based View* dalam strategi menentukan keunggulan posisi melalui pengembangan sumberdaya dan kapabilitas program studi magister ilmu hukum dan dapat meningkatkan pemahaman tentang teori-teori yang telah diterima dan dipelajari.

Manfaat Praktis.

- a. Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat berguna bagi semua pengelola program studi, terutama Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan, sehingga dapat

- memperoleh gambaran dalam membangun keunggulan bersaing melalui penentuan keunggulan posisi program studi.
- b. Penelitian ini secara praktis dapat berguna bagi peneliti sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman agar dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki serta menjadi bahan dan sumber informasi.
  - c. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai informasi bagi penelitian selanjutnya.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Sumberdaya (*Resource*).

Menurut Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 108/DIKTI/Kep/2001, tentang Pedoman Pembukaan Program Studi dan/atau Jurusan, yang berdasarkan pada Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 234/U/2000, tentang Pendirian Perguruan Tinggi, menetapkan diantaranya adalah sumberdaya berisikan gambaran mengenai kondisi sumberdaya yang disediakan untuk melaksanakan program studi dan/atau jurusan yang diusulkan, meliputi aspek dosen, aspek sarana & prasarana, dan aspek tenaga administrasi & penunjang akademik. Sedangkan menurut Kuncoro (2006) menyatakan sumberdaya merupakan seluruh aset, baik berwujud dan tidak berwujud yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan, menciptakan, dan menjual produk atau jasanya kepada pelanggan. Sedangkan Barney (1991) menambahkan bahwa budaya organisasi merupakan sumber penting dari keunggulan kompetitif, karena budaya organisasi merupakan “jantung” dari upaya organisasi untuk memperbaiki efektivitas dan kualitas produk dan layanan secara keseluruhan.

Sumberdaya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah, sumberdaya berwujud terdiri dari semua aset atau item fisik yang dimiliki perguruan tinggi yang dapat dilihat dan dihitung, seperti sumberdaya keuangan, sumberdaya organisasi, sumberdaya fisik, dan sumberdaya teknologi. Sedangkan sumberdaya tidak berwujud dalam penelitian ini adalah semua yang dimiliki oleh perguruan tinggi yang bisa dirasakan, dilihat tetapi tidak bisa disentuh (tidak memiliki bentuk fisik) seperti: sumberdaya manusia, inovasi, reputasi dan budaya organisasi.

### 2.2. Kapabilitas (*Capability*)

Menurut Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 108/DIKTI/Kep/2001, tentang Pedoman Pembukaan Program Studi dan/atau Jurusan, yang berdasarkan pada Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 234/U/2000, tentang Pendirian Perguruan Tinggi, menetapkan diantaranya adalah manajemen akademik berisi mengenai bagaimana program studi akan dikelola, bagaimana rencana pengembangan program studi baik jangka pendek (1-3 tahun kedepan) maupun jangka menengah (3- 5 tahun kedepan) dan jangka panjang (5 – 10 tahun kedepan), bagaimana sumberdaya yang dikelola dan dikembangkan tanpa mengganggu program studi lain serta bagaimana mutu akademik program studi tersebut akan dibina, dan dukungan kerjasama yang ada sangat membantu mengembangkan program studi tersebut dalam hal:

- a. Rencana pengembangan program studi.
- b. Manajemen sumber daya
- c. Manajemen mutu akademis
- d. Dukungan kerjasama

Kapabilitas dalam penelitian ini adalah kemampuan dan pengetahuan perguruan tinggi dalam mengkombinasikan, mengembangkan, mengalokasikan dan memberdaya-gunakan sumber-sumber dayanya tanpa mengganggu program studi lain serta bagaimana mutu akademik program studi tersebut akan dibina, dan dukungan kerjasama yang ada sangat

membantu mengembangkan program studi yang terdiri dari, rencana pengembangan program studi, manajemen sumber daya, manajemen mutu akademis, dan dukungan kerjasama.

### 2.3. Posisi Bersaing (*Competitive Positioning*)

Menurut Hooley (2008) posisi bersaing adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan sehingga lebih berarti dan berbeda posisi bersaing dalam target pikiran konsumen. Sedangkan menurut Kotler (2002), yang menyatakan *positioning* adalah suatu tindakan atau langkah-langkah dari perusahaan untuk mendesain citra perusahaan dan penawaran nilai dimana konsumen di dalam suatu segmen tertentu mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perusahaan, dibandingkan dengan pesaingnya. Di samping itu, juga menjelaskan beberapa cara *positioning* di antaranya adalah:

- a. Penentuan posisi menurut atribut. Perusahaan memposisikan diri dengan menonjolkan atribut produk yang lebih unggul dibanding pesaingnya, seperti ukuran, model dan lain sebagainya.
- b. Penentuan posisi produk menurut manfaat. Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu manfaat tertentu.
- c. Penentuan posisi menurut penggunaan atau penerapan. Memposisikan seperangkat nilai-nilai penggunaan atau penerapan produk sebagai unsur yang ditonjolkan dibandingkan pesaingnya.
- d. Penentuan posisi menurut pemakai. Memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai, sebuah atau beberapa komunitas.
- e. Penentuan posisi menurut pesaing. Produk diposisikan secara keseluruhan untuk menonjolkan nama mereknya secara utuh dan lebih baik daripada pesaing.
- f. Penentuan posisi menurut kategori produk. Posisi produk sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk.
- g. Penentuan posisi produk menurut harga atau kualitas. Produk diposisikan sebagai produk yang menawarkan nilai terbaik.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan posisi bersaing adalah suatu tindakan atau langkah-langkah dari perguruan tinggi untuk mendesain citra perguruan tinggi dan penawaran nilai dimana masyarakat di dalam suatu segmen tertentu mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perguruan tinggi, dibandingkan dengan pesaingnya melalui cara *positioning* program studi yang terdiri dari posisi menurut manfaat, posisi menurut penggunaan atau penerapan, posisi menurut pemakai, dan posisi menurut harga atau kualitas, dan akhirnya akan menciptakan keunggulan posisi.

### 2.4. Keunggulan Posisi (*Positioning Advantage*)

Perguruan tinggi dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan apa saja yang dimiliki dan akan terus dikembangkan oleh perguruan tinggi dibandingkan dengan para pesaing, maka perguruan tinggi perlu memahami pola persaingan yang ada serta posisi perguruan tinggi dalam persaingan. Hal ini sejalan dengan pendapat Crown (2007) yang menyatakan bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan harus memiliki suatu posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor atau pesaing. Untuk menciptakan keunggulan posisi maka perguruan tinggi harus terlebih dahulu menemukan potensi-potensi sumberdaya yang dimilikinya, yang bisa menjadi kekuatan melalui cara menciptakan diferensiasi dan biaya bersaing. Sesuai dengan pendapat Kotler (2002) yang menyatakan bahwa untuk menciptakan diferensiasi harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Kepentingan (*Importance*) adalah perbedaan harus menciptakan nilai manfaat yang tinggi untuk sejumlah pelanggan.
- b. Keistimewaan/ciri khas (*Distinctive*) adalah perbedaan tidak dapat ditiru atau dilakukan lebih baik oleh orang lain.

- c. Superior adalah perbedaan yang harus menyediakan cara unggul bagi pelanggan untuk memperoleh manfaat tersebut.
- d. Mudah disampaikan (*Communicable*) adalah perbedaan yang harus mampu dikomunikasikan kepada pelanggan dan dimengerti oleh pelanggan.
- e. Terjangkau (*Affordable*) adalah target pelanggan yang mampu menjangkau untuk membayar perbedaan tersebut.
- f. Menguntungkan (*Profitable*) adalah perbedaan akan perintah harga yang memadai untuk membuat hal tersebut menguntungkan bagi perusahaan.

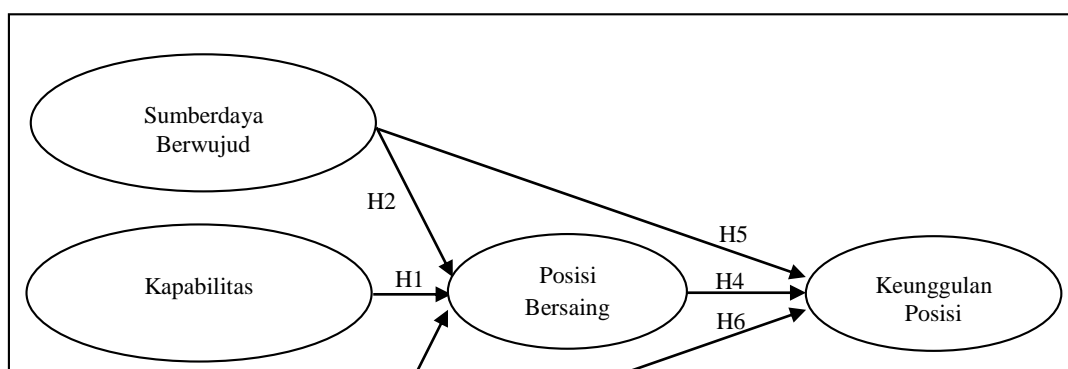
Definisi keunggulan posisi dalam penelitian ini adalah perguruan tinggi yang memiliki posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor atau pesaing dan dapat memberikan nilai dan menghasilkan manfaat unik yang sesuai dengan keinginan masyarakat serta dapat menutupi biaya yang tinggi dengan menciptakan diferensiasi agar dapat memenuhi kriteria; kepentingan, keistimewaan /ciri khas, terjangkau, dan menguntungkan.

## 2.5. Kerangka Konseptual / Kerangka Berfikir

Kemampuan dan pengetahuan perguruan tinggi dalam mengkombinasikan, mengembangkan, mengalokasikan dan memberdaya-gunakan sumberdaya-sumberdaya-nya tanpa mengganggu program studi lain serta bagaimana mutu akademik program studi tersebut akan dibina, dan dukungan kerjasama yang ada sangat membantu mengembangkan program studi. Sumberdaya yang dimaksud adalah sumberdaya berwujud yang terdiri dari semua aset atau item fisik yang dimiliki perguruan tinggi yang dapat dilihat dan dihitung seperti sumberdaya keuangan, sumberdaya organisasi, sumberdaya fisik, dan sumberdaya teknologi, dan sumberdaya tidak berwujud yang terdiri dari semua yang dimiliki oleh perguruan tinggi yang dapat dirasakan manfaatnya, dilihat tetapi tidak bisa disentuh (tidak memiliki bentuk fisik) seperti: sumberdaya manusia, inovasi, reputasi dan budaya organisasi.

Tindakan atau langkah-langkah dari perguruan tinggi untuk mendesain citra perguruan tinggi dan penawaran nilai dimana masyarakat di dalam suatu segmen tertentu mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perguruan tinggi, dibandingkan dengan pesaingnya melalui cara menentukan posisi bersaing program studi seperti posisi menurut manfaat, posisi menurut penggunaan atau penerapan, posisi menurut pemakai, dan posisi menurut harga atau kualitas, dan akhirnya akan menciptakan keunggulan posisi.

Pandangan yang memetakan keunggulan bersaing ke dalam tiga persoalan yaitu persoalan sumber-sumber keunggulan, persoalan keunggulan posisi dan persoalan prestasi dari posisi keunggulan ditambah umpan balik pada sumber daya, keterampilan dan pengendalian. Berdasarkan uraian di atas, maka digambarkan kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka konseptual penelitian*Sumber: Peneliti 2013***III METODE PENELITIAN****3.1. Jenis Penelitian**

Menurut jenis data dan analisis, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan data kuantitatif (data yang berbentuk angka atau data yang diangkakan) untuk pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Berdasarkan proses atau cara untuk mendapatkannya, data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data diskrit yaitu data dalam bentuk angka (bilangan) yang diperoleh dengan cara membilang, seperti jumlah perguruan tinggi yang memiliki program studi magister ilmu hukum di Sumatera Utara dan Aceh sebanyak 5 perguruan tinggi.

**3.2. Populasi & Sampel**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua orang yang terlibat dan memberikan kontribusi dalam pengelolaan dan pelaksanaan akademik program studi seperti: pegawai struktural, dosen, dan alumni Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB yang berjumlah 122 orang, terdiri dari pegawai struktural sebanyak 22 responden, dosen tetap dan dosen luar biasa sebanyak 30 responden, dan alumni sebanyak 70 responden.

**3.3. Defenisi Operasional Variabel**

Definisi operasionalisasi adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Sugiyono, 2002). Pemberian definisi operasionalisasi variabel penelitian ini bertujuan untuk membatasi variabel yang bersangkutan agar tidak menimbulkan arti yang berbeda-beda.

**3.4. Metode Analisis Data**

Pengelolaan data dalam penelitian menggunakan analisis inferensial (kuantitatif). Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh melalui program AMOS (*Analisis of Moment Structure*) versi 21. Permodelan melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

**a. Analisis Faktor Konfirmasi (*Confirmatory Factor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor

konfirmasi digunakan untuk uji indikator yang membentuk variabel: kapabilitas, sumberdaya berwujud, sumberdaya tidak berwujud, posisi bersaing, dan keunggulan posisi.

#### b. *Regression Weight*

*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel kapabilitas, sumberdaya berwujud, sumberdaya tidak berwujud, posisi bersaing, dan keunggulan posisi. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$  dan  $H_6$ .

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structure Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Menurut Hair *et al*, (2009), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan SEM. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structure Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

#### Persamaan-persamaan Struktural (*Structural Equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu: Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

**Tabel 1.** Model Persamaan Struktural (*Structural Equation*)

Model Persamaan Struktural	
$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + Z_1$	
$Y_2 = \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + \beta_6 X_3 + Z_2$	

Sumber: Peneliti 2013

## IV ANALISIS & PEMBAHASAN

### 4.1. Analisis Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM).

Estimasi dengan *Maximum Likelihood* menghendaki variabel *observed* harus memenuhi asumsi normalitas *multivariate*. Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk *multivariate* dengan rentang  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1% (Imam Ghozali, 2005). Hasil pengujian normalitas data disajikan dalam Tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 2** Hasil Uji Normalitas Data.

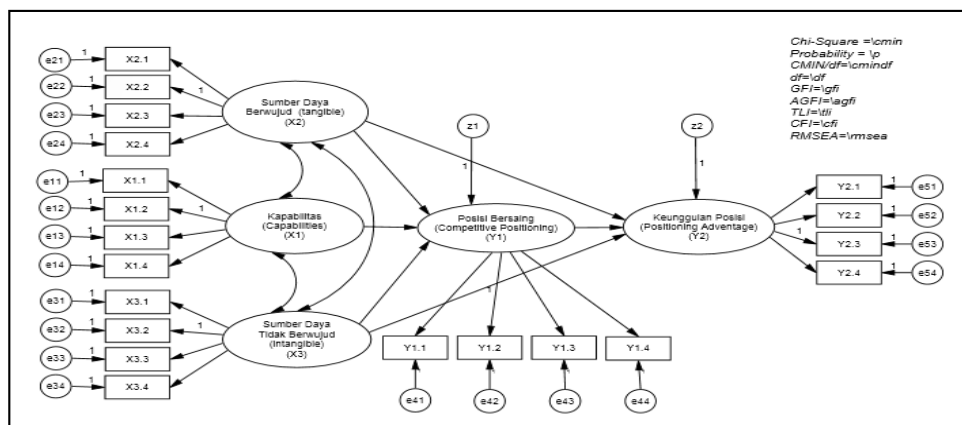
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.4	1.000	5.000	-0.438	-1.976	-0.844	-1.903
Y1.3	1.000	5.000	-0.560	-2.526	-0.814	-1.834
Y1.1	1.000	5.000	-0.421	-1.898	-0.987	-2.224
Y1.2	1.000	5.000	-0.411	-1.852	-1.010	-2.277
Y2.1	1.000	5.000	-0.703	-3.168	-0.739	-1.667
Y2.2	1.000	5.000	-0.525	-2.366	-0.866	-1.953
Y2.4	1.000	5.000	-0.375	-2.594	-0.942	-2.123
Y2.3	1.000	5.000	-0.638	-2.878	-0.975	-2.199
X3.4	1.000	5.000	-0.256	-1.155	-1.195	-2.693
X3.3	1.000	5.000	-0.380	-1.714	-1.302	-2.936
X3.1	1.000	5.000	-0.374	-1.687	-1.127	-2.541

Sumber: Peneliti 2013

Tabel 2 yang menyajikan hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa nilai CR untuk *multivariate* adalah 2.346 yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data *variable observed* tidak normal.

**4.2. Analisa Structural Equation Model.**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas. Hasil pengujian model melalui SEM adalah seperti yang ditampilkan dalam Gambar 2



**Gambar 2** Hasil Analisis *Structural Equation Model (SEM)*

Sumber: Peneliti 2013

**4.3. Pengujian hipotesis**

Berdasarkan hasil penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis berdasarkan nilai *Critical Ratio (CR)* dan koefisien jalur (*Standardized Regression Weights*) dari suatu hubungan kausalitas antar variable. Pengujian hipotesis dijelaskan pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 3** Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien Jalur	Critical Ratio (CR)	Prob (p)	Keterangan
Posisi Bersaing <--- Kapabilitas	0.411	3.849	***	Signifikan
Posisi Bersaing <--- SDB	0.290	3.015	0.003	Signifikan
Posisi Bersaing <--- SDTB	0.284	2.880	0.004	Signifikan
Keunggulan Posisi <--- Posisi Bersaing	0.329	2.973	0.003	Signifikan



*Sumber: Peneliti 2013*

Koefisien jalur pengaruh sumberdaya berwujud, sumberdaya tidak berwujud dan kapabilitas terhadap posisi bersaing dan keunggulan posisi, dapat dikemukakan persamaan strukturalnya sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,411X_1 + 0,290X_2 + 0,284X_3$$

$$Y_2 = 0,329Y_1 + 0,337X_2 + 0,344X_3$$

Berdasarkan Tabel 4.2, interpretasi masing-masing nilai CR dan koefisien jalur adalah sebagai berikut:

### **Hipotesis Satu (H1).**

Berdasarkan hasil dari pengujian AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa kapabilitas (X1) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh signifikan dan positif terhadap posisi bersaing (Y1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,411 dengan nilai CR sebesar 3,849 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan yaitu 0,05. Dengan demikian hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa kapabilitas (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap posisi bersaing (Y1) terbukti. Besarnya pengaruh dari kapabilitas (X1) terhadap posisi bersaing (Y1) sebesar 0,411, yang berarti setiap ada peningkatan kapabilitas (X1) maka akan meningkatkan posisi bersaing (Y1) sebesar 0,411 satuan.

### **Hipotesis Dua (H2).**

Berdasarkan hasil dari pengujian AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud (X2) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh signifikan dan positif terhadap posisi bersaing (Y1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,290 dengan nilai CR sebesar 3,015 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,003. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan yaitu 0,05. Dengan demikian hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa sumberdaya berwujud (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap posisi bersaing (Y1) terbukti. Besarnya pengaruh dari sumberdaya berwujud (X2) terhadap posisi bersaing (Y1) sebesar 0,290, yang berarti setiap ada peningkatan sumberdaya berwujud (X2) maka akan meningkatkan posisi bersaing (Y1) sebesar 0,290 satuan.

### **Hipotesis Tiga (H3).**

Berdasarkan hasil dari pengujian AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sumberdaya tidak berwujud (X3) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh signifikan dan positif terhadap posisi bersaing (Y1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,284 dengan nilai CR sebesar 2,880 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,004. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan yaitu 0,05. Dengan demikian hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa sumberdaya tidak berwujud (X3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap posisi bersaing (Y1) terbukti. Besarnya pengaruh dari sumberdaya tidak berwujud (X3) terhadap posisi

bersaing (Y1) sebesar 0,284, yang berarti setiap ada peningkatan sumberdaya tidak berwujud (X3) maka akan meningkatkan posisi bersaing (Y1) sebesar 0,284 satuan.

#### **Hipotesis Empat (H4).**

Berdasarkan hasil dari pengujian AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa posisi bersaing (Y1) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan posisi (Y2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,329 dengan nilai CR sebesar 2,973 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,003. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan yaitu 0,05. Dengan demikian hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa posisi bersaing (Y1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan posisi (Y2) terbukti. Besarnya pengaruh dari posisi bersaing (Y1) terhadap keunggulan posisi (Y2) sebesar 0,329, yang berarti setiap ada peningkatan posisi bersaing (Y1) maka akan meningkatkan keunggulan posisi (Y2) sebesar 0,329 satuan.

#### **Hipotesis Lima (H5).**

Berdasarkan hasil dari pengujian AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud (X2) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan posisi (Y2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,344 dengan nilai CR sebesar 3,725 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan yaitu 0,05. Dengan demikian hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa sumberdaya berwujud (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan posisi (Y2) terbukti. Besarnya pengaruh dari sumberdaya berwujud (X2) terhadap keunggulan posisi (Y2) sebesar 0,344, yang berarti setiap ada peningkatan sumberdaya berwujud (X2) maka akan meningkatkan keunggulan posisi (Y2) sebesar 0,344 satuan.

#### **Hipotesis Enam (H6).**

Berdasarkan hasil dari pengujian AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sumberdaya tidak berwujud (X3) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan posisi (Y2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,337 dengan nilai CR sebesar 3,533 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan yaitu 0,05. Dengan demikian hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa sumberdaya tidak berwujud (X3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan posisi (Y2) terbukti. Besarnya pengaruh dari sumberdaya tidak berwujud (X3) terhadap keunggulan posisi (Y2) sebesar 0,337, yang berarti setiap ada peningkatan sumberdaya tidak berwujud (X3) maka akan meningkatkan keunggulan posisi (Y2) sebesar 0,337 satuan.

#### 4.4. Pembahasan

##### **Pengaruh kapabilitas (*capabilities*) terhadap posisi bersaing (*competitive positioning*) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB?**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh terhadap posisi bersaing. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,411 dengan probabilitas sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini terbukti dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan kapabilitas yang dilakukan oleh Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan, akan menyebabkan meningkatnya posisi bersaing Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan secara bersamaan sebesar 0,411 satuan. Dengan kata lain ketika kapabilitas Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan yang terdiri dari rencana pengembangan program studi, manajemen sumberdaya, manajemen mutu akademis, dan dukungan kerjasama bertambah maka posisi bersaing Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan akan meningkat pula, namun ada 58,9% variabel kapabilitas lainnya sebagai penyebab dalam meningkatkan posisi bersaing.

##### **Pengaruh sumberdaya berwujud (*tangible*) terhadap posisi bersaing (*competitive positioning*) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB?**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh terhadap posisi bersaing. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,290 dengan probabilitas sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini terbukti dan dapat diterima. Penelitian ini juga membuktikan bahwa apabila Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB melakukan peningkatan sumberdaya berwujud seperti peningkatan sumberdaya keuangan, sumberdaya organisasi, sumberdaya fisik, dan sumberdaya teknologi, maka akan meningkatkan posisi bersaing sebesar 0,290 satuan, namun ada 71,0% variabel lainnya sebagai penyebab dalam meningkatkan posisi bersaing.

##### **Pengaruh sumberdaya tidak berwujud (*intangibile*) terhadap posisi bersaing (*competitive positioning*) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB?**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya tidak berwujud Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh terhadap posisi bersaing. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,284 dengan probabilitas sebesar 0,004. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini terbukti dan dapat diterima. Penelitian ini juga membuktikan bahwa apabila Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB melakukan peningkatan sumberdaya tidak berwujud seperti peningkatan sumberdaya manusia, inovasi, reputasi, dan budaya di UNPAB, maka akan meningkatkan posisi bersaing sebesar 0,284 satuan, namun ada 71,6% variabel lainnya sebagai penyebab dalam meningkatkan posisi bersaing.

##### **Pengaruh posisi bersaing (*competitive positioning*) terhadap keunggulan posisi (*positioning advantage*) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB?**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi bersaing Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh terhadap keunggulan posisi. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,329 dengan probabilitas sebesar 0,003. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 (empat) dalam penelitian ini terbukti dan dapat diterima. Penelitian ini juga membuktikan bahwa apabila Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB melakukan peningkatan posisi bersaing berdasarkan nilai manfaat, penggunaan atau penerapan, pemakai dan harga atau kualitas, maka akan meningkatkan

keunggulan posisi sebesar 0,329 satuan, namun ada 67,1% variabel lainnya sebagai penyebab dalam meningkatkan keunggulan posisi.

### **Pengaruh sumberdaya berwujud (*tangible*) terhadap keunggulan posisi (*positioning advantage*) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB?**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh terhadap keunggulan posisi. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,344 dengan probabilitas sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 5 (lima) dalam penelitian ini terbukti dan dapat diterima. Penelitian ini juga membuktikan bahwa apabila Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB melakukan peningkatan sumberdaya berwujud seperti peningkatan sumberdaya keuangan, sumberdaya organisasi, sumberdaya fisik, dan sumberdaya teknologi, maka akan meningkatkan keunggulan posisi sebesar 0,344 satuan, namun ada 65,6% variabel lainnya sebagai penyebab dalam meningkatkan keunggulan posisi.

### **Pengaruh sumberdaya tidak berwujud (*intangibile*) terhadap keunggulan posisi (*positioning advantage*) Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB?**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya tidak berwujud Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB, berpengaruh terhadap posisi bersaing. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,290 dengan probabilitas sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 6 (enam) dalam penelitian ini terbukti dan dapat diterima. Penelitian ini juga membuktikan bahwa apabila Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB melakukan peningkatan sumberdaya tidak berwujud seperti peningkatan sumberdaya manusia, inovasi, reputasi, dan budaya di UNPAB, maka akan meningkatkan posisi bersaing sebesar 0,290 satuan, namun ada 71,0% variabel lainnya sebagai penyebab dalam meningkatkan keunggulan posisi.

## **V. PENUTUP**

### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan tentang analisis RBV (*Resource-Based View*) dalam strategi menentukan keunggulan posisi Program Studi Magister Ilmu Hukum Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB) Medan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kapabilitas terhadap posisi bersaing.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif sumberdaya berwujud terhadap posisi bersaing.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif sumberdaya tidak berwujud terhadap posisi bersaing.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif posisi bersaing terhadap keunggulan posisi.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif sumberdaya berwujud terhadap keunggulan posisi.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif sumberdaya tidak berwujud terhadap keunggulan posisi.

### **5.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil studi, selanjutnya baik untuk kepentingan praktis maupun untuk kepentingan studi selanjutnya, maka disampaikan saran sebagai berikut:

1. Agar pengelola Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan untuk mengambil tindakan atau langkah - langkah seperti mengkombinasikan, mengembangkan, mengalokasikan dan memberdaya-gunakan potensi-potensi seperti fasilitas fisik,

- kemampuan manajerial, kualifikasi dosen, kurikulum, dan budaya UNPAB, untuk mendesain citra UNPAB dan penawaran nilai manfaat yang unik, dimana masyarakat di dalam suatu segmen tertentu mengerti dan menghargai apa yang dilakukan oleh UNPAB melalui cara *positioning* program studi.
2. Agar pengelola Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan untuk terus menggali dan mengidentifikasi potensi-potensi sumberdaya berwujud dan sumberdaya tidak berwujud yang dapat menjadi kekuatan program studi, dan selanjutnya disosialisasikan kepada mahasiswa dalam bentuk pemanfaatan fasilitas fisik, melibatkan dosen dan mahasiswa dalam peninjauan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
  3. Agar pengelola Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan senantiasa meningkatkan, memelihara dan memberdayakan dosen, mahasiswa, dan alumni dalam proses pengorganisasian kurikulum, pemberdayaan fasilitas fisik, untuk menguatkan posisi bersaing Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan berdasarkan nilai dari sisi pemakai.
  4. Agar pengelola Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan melaksanakan evaluasi terhadap kemampuan dan pengetahuan pimpinan dalam menjabarkan visi dan misi kedalam kegiatan operasional, pemahaman tata kerja antar unit dalam UNPAB, dan kemampuan menjalin kerjasama yang menjadi rujukan bagi publik yang memiliki nilai dari segi manfaat bagi mahasiswa untuk meningkatkan posisi bersaing, dan memiliki nilai dari segi keistimewaan/ciri bagi mahasiswa untuk meningkatkan keunggulan posisi dalam bentuk pelatihan kepemimpinan.
  5. Agar pengelola Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan senantiasa meningkatkan, memberdayakan dan memelihara fasilitas fisik, kemampuan manajerial, kualifikasi dosen, kurikulum, dan budaya UNPAB sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mahasiswa dan masyarakat, untuk menguatkan keunggulan posisi Program Studi Magister Ilmu Hukum UNPAB Medan berdasarkan nilai dari sisi kepentingan dosen, mahasiswa dan alumni sebagai individu, komunitas tertentu dan sebagai anggota masyarakat.
  6. Saran kepada peneliti berikutnya untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan populasi lebih besar dan objek penelitian pada Program Studi Magister Ilmu Hukum yang ada di Sumatera Utara, menggunakan data *longitudinal* atau *time series* untuk mengetahui pada waktu yang seperti apa hubungan dan pengaruh yang dihipotesiskan. Peneliti berikutnya dapat mengembangkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi posisi bersaing misalnya, kepemimpinan perguruan tinggi, lokasi perguruan tinggi, persepsi konsumen perguruan tinggi, komunikasi dan variabel-variabel lain yang mempengaruhi keunggulan posisi misalnya, citra perguruan tinggi, lingkungan perguruan tinggi, diferensiasi produk perguruan tinggi, orientasi pasar dan biaya pendidikan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badan Akreditasi Nasional, 2013. <http://ban-pt.kemdiknas.go.id/direktori.php> <http://ban-pt.kemdiknas.go.id/hasil-pencarian.php>
- Barney, Jay B., 1991, Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, *Journal Of Management*, 17, 99
- Collis, D. dan C. Montgomery. 2005. *Corporate Strategy : A Resource - Based Approach*. 2nd ed. Irwin McGraw-Hill Boston.
- Cravens, D.W. 2009. *Pemasaran Strategis*, Diterjemahkan oleh: Lina Salim, Edisi Keempat, Jilid Satu, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Crown, Dirgantoro. 2007. *Manajemen Stretetik: Konsep Kasus dan Implementasi*, P.T Grasindo, Jakarta.
- Day, George S. 1994. The Capabilities of Market – Driven Organization. *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.

- Fairuzabadi. 2011. Pengaruh Sumberdaya Tak berwujud Pada Kinerja Organisasional Pada Institusi Pendidikan Tinggi swasta di Yogyakarta: Pendekatan Komplementarian. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol 15. N0 2, Juli. Hal. 249-266
- Ferdinand, Augusty. 2000. *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam. , 2008. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos. 16.0*, Universitas Diponegoro: Semarang
- Grant, R.M., 1991., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring, pp.114
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. And Black, W. C., 2009, *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. USA
- Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R. 2009. *Strategic Management An Integrated Approach* (7th ed.). Houghton Mifflin Company, New York.
- Hitt Michael A, Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E. 2002. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi*, Diterjemahan oleh Armand Hediyanto, Jakarta, Erlangga..
- Hooley, Graham., John, Saunders., Nigel, F. Piercy., Brigitte, Nicoulaud. 2008. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4th Edition, Prentice Hall, Pearson Education
- I Nengah Suardhika. 2012. Model Integrasi Dalam Resources-Based View Untuk Penerapan Strstegi Bersaing Dan Pencapaian Kinerja Usaha Pada UKM di Bali. Ekuitas: *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. Vol 16, N0.1. Maret. Hal: 63-83
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi pertama Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 108/DIKTI/Kep/2001 tentang *Pedoman Pembukaan Program Studi/Atau Jurusan*
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 234/U/2000. Tentang *Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi*
- Kuncoro, M., 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip. 2002, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Millenium, Diterjemahkan oleh: Hendra Teguh, Ronny A Rusli dan Benyamin Molan, Prenhallindo, Jakarta.
- Lumpkin, Dess. (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill Companies, Inc
- Malhotra, K. Naresh. 2009. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*, Jilid1, PT. Indeks Jakarta.
- Purwanto, Didik. 2006. Membangun Strategi Diferensiatif Melalui Sumber Daya Potensial Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan (Studi Kasus Pada Industri jasa Pengecetan Mobil di Semarang). *Tesis – Tidak Dipublikasikan, PPs UNDIP, Semarang*.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sugiyono, 2002, “*Metode Penelitian Bisnis*”, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung
- Solihat, Ani. 2011. Pengaruh Sumber Daya Dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Posisi : Survei pada Program Studi Manajemen di Perguruan Tinggi Kota/Kabupaten Bandung. *Jurnal Ekono-Insentif* Vol 6. N0 2. Oktober 2012, Hal.17-30.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J. and Gamble, J. E. 2007. *Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Seventeenth Edition, McGraw-Hill.
- Tobing, Laosma Tulus L. 2006. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Tesis – Tidak Dipublikasikan, PPs UNDIP, Semarang*.

