

**INVESTASI SUMBERDAYA DAN KAPABILITAS PERGURUAN
TINGGI UNTUK MENCAPI KEUNGGULAN BERSAING SECARA
BERKELANJUTAN PADA ERA DISRUPSI**

*RESOURCES INVESTMENT AND CAPABILITY OF HIGHER EDUCATION
TO ACHIEVE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE
DISRUPTION ERA*

Riskin Hidayat¹⁾

¹⁾ Program studi Manajemen STIE YPPI Rembang
Tireman Timur, Tireman Kab. Rembang 59219 Jawa Tengah
email: riesk_qien@yahoo.co.id

Abstrak

Era disrupsi merupakan era perubahan, yang terjadi sebagai akibat hadirnya masa depan ke masa kini. Perubahan tersebut membuat segala sesuatu yang semula berjalan dengan normal tiba-tiba harus berubah dan berhenti mendadak akibat hadirnya sesuatu yang baru, seperti teknologi baru, proses bisnis yang baru, para pemain baru, aplikasi yang baru, model bisnis yang baru, atau kombinasi dari berbagai faktor tersebut. Untuk mensikapi perubahan yang terjadi pada era disrupsi saat ini, menjadi tantangan bagi perguruan tinggi di Indonesia, di mana perguruan tinggi di Indonesia masih belum bisa bersaing dengan perguruan tinggi di kawasan Asia Tenggara, Asia apalagi dunia. Untuk itu perguruan tinggi di Indonesia pada era disrupsi ini sudah seharusnya berubah menyesuaikan perubahan lingkungan bisnis. Perguruan tinggi di Indonesia sudah semestinya berinvestasi pada sumberdaya dan kapabilitas yang tepat dan bermutu sehingga bisa memiliki keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Agar perguruan tinggi bisa memiliki keunggulan bersaing pada era disrupsi saat ini adalah dengan mengkombinasikan sumberdaya dan kapabilitas dengan teknologi yang fokus pada memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dan memperluas jejaring. Sumberdaya dan kapabilitas yang bisa menjadi keunggulan bersaing secara berkelanjutan adalah yang langka, sulit ditiru, memiliki daya tahan, tidak dapat ditransfer, transparan dan mobilitas.

Kata kunci: Era Disrupsi, Keunggulan Bersaing secara Berkelanjutan, Sumberdaya dan Kapabilitas.

Abstract

The era of disruption is an era of change, which occurs as a result of the presence of the future into the present. These changes make everything that started running normally suddenly have to change and stop suddenly due to the presence of something new, such as new technology, new business processes, new players, new applications, new business models, or a combination of various these factors. To respond to changes that occur in the current era of disruption, it is a challenge for universities in Indonesia, where universities in Indonesia are still unable to compete with universities in Southeast Asia, Asia and especially the world. For this reason, tertiary institutions in Indonesia in this era of disruption should change according to changes in the business environment. Higher education institutions in Indonesia should invest in appropriate and quality resources and capabilities so they can have a sustainable competitive advantage. So that universities can have a competitive advantage in the current era of disruption by combining resources and capabilities with technology that is focused on providing the best service for customers and

Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi

expanding networks. Resources and capabilities that can be competitive advantages in a sustainable manner are rareness, difficult to replicability, durability, cannot be transferability, transparency and have mobility.

Keywords: Disruption Era, Sustainable Competitive Advantage, Resources and Capabilities

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis berubah begitu cepatnya dan menuntut setiap perusahaan untuk merespon perubahan tersebut dengan bijak agar memiliki keunggulan bersaing sehingga bisa memenangkan persaingan secara berkelanjutan, apalagi pada era disrupsi (*disruption*) seperti saat ini. Pada era disrupsi saat ini, industri dipimpin oleh para pemain baru yang menjalankan bisnisnya dengan cara-cara baru dan pemain lama yang revolusioner, tidak terkecuali industri jasa pendidikan lebih khusus lagi perguruan tinggi. Era disrupsi merupakan era perubahan. Menurut Kasali (2018) disrupsi merupakan suatu perubahan yang terjadi sebagai akibat hadirnya masa depan ke masa kini. Perubahan tersebut membuat segala sesuatu yang semula berjalan dengan normal tiba-tiba harus berubah dan berhenti mendadak akibat hadirnya sesuatu yang baru. Dalam hal ini, yang dimaksud sebagai sesuatu yang baru seperti: teknologi baru, proses bisnis yang baru, para pemain baru, aplikasi yang baru, model bisnis yang baru, atau kombinasi dari berbagai faktor tersebut. Menurut Fukuyama (2014) *disruption* dipandang sebagai sebuah guncangan yang mengacaulaukan tatanan sosial dalam masyarakat. Perkembangan teknologi informasi, terutama internet yang semakin radikal menjadi indikator dari era disrupsi.

Perusahaan-perusahaan baru sudah muncul dengan membawa cara-cara baru dengan menggunakan teknologi informasi, tidak hanya di dunia, di Indonesia pun sudah ada beberapa perusahaan yang mengadopsi perubahan cara berbisnis pada era disrupsi terutama perusahaan yang menggunakan digital dan teknologi informasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, seperti: Amazon.com, Alibaba, Tokopedia, Bukalapak, Uber, Gojek, Grab, RuangGuru, dan lainnya. Perusahaan-perusahaan tersebut fokus pada bagaimana memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya, dengan memanjakan pelanggan. Pada era disrupsi, perusahaan terutama perguruan tinggi yang memiliki keunggulan bersaing yang akan mampu bertahan. Tidak sedikit perusahaan atau perguruan tinggi yang tutup ataupun dilikuidasi.

Menurut data Kemenristek Dikti (2019) perguruan tinggi swasta selama tahun 2015 – 2019 telah ditutup sebanyak 130 (PTS), dari jumlah tersebut yang paling banyak adalah tahun 2019 sebanyak 79 PTS. Permasalahan yang terjadi antara lain berkurangnya jumlah mahasiswa yang berdampak pada rasio dosen mahasiswa dan tidak melakukan perkuliahan sebagaimana mestinya. Kondisi perguruan tinggi di Indonesia tersebut juga terjadi pada ranking perguruan tinggi yang diperingkat oleh QS World University Rankings. Menurut data dari QS World University Rankings perguruan tinggi di dunia, Asia,

Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi

Asia Tenggara, dan di Indonesia tahun 2019, bisa dilihat pada Tabel 1. Beberapa indikator utama sebagai dasar penilaian, yaitu: kolaborasi riset dengan pihak internasional, reputasi akademik, rasio fakultas dan peserta didik, mengukur banyaknya kutipan yang

digunakan dalam karya akademik yang dihasilkan, jumlah tenaga pendidik asing, mahasiswa internasional, jumlah dosen yang memiliki gelar P.hD (doktor).

Tabel 1. Rangkings Perguruan Tinggi Tahun 2019

No	Dunia	Asia	Asia Tenggara	Nasional
1.	Massachusetts Institute of Technology, USA	National University of Singapore (NUS)	National University of Singapore (NUS)	Universitas Indonesia
2.	Stanford University, Amerika Serikat	Nanyang Technological University (NTU)	Nanyang Technological University (NTU)	Institut Teknologi Bandung
3.	Harvard University, Amerika Serikat	The University of Hong Kong	Universiti Malaya Malaysia	Universitas Gadjah Mada
4.	University of Oxford, Inggris	Tsinghua University, China	Universiti Putra Malaysia	Institut Pertanian Bogor
5.	California Institute of Technology (Caltech)	Peking University, China	Universiti Kebangsaan Malaysia	Universitas Airlangga
6.	ETH Zurich, Swiss	Fudan Universit	Universiti Sains Malaysia	Institut Teknologi Sepuluh Nopember
7.	University of Cambridge, Inggris	The Hong Kong University of Science and Technology	Universiti Teknologi Malaysia	Universitas Bina Nusantara
8.	UCL (University College London), Inggris	KAIST - Korea Advanced Institute of Science & Technology	Chulalongkorn University	Universitas Padjadjaran
9.	Imperial College London, Inggris	The Chinese University of Hong Kong	Universitas Indonesia	Universitas Diponegoro
10.	University of Chicago, USA	Seoul National University	Universiti Brunei Darussalam	Universitas Brawijaya
11.	National University of Singapore (NUS)	The University of Tokyo	Mahidol University Thailand	Universitas Hasanuddin
12.	Nanyang Technological University (NTU)	Korea University	Universitas Gadjah Mada	Universitas Katolik Atma Jaya
13.	Princeton University Amerika Serikat	Zhejiang University China	Institut Teknologi Bandung	Univ Katolik Parahyangan
14.	Cornell University Amerika Serikat	Kyoto University	University of Philippines	Universitas Sebelas Maret
15.	University of Pennsylvania USA	Sungkyunkwan University, Korea	Universiti Teknologi Brunei	Universitas Syiah Kuala

Sumber: QS World University Rankings, 2020

Pada peringkat dunia, ada 8 (delapan) perguruan tinggi di Indonesia yang masuk ke dalam 1.000 daftar universitas terbaik dunia,

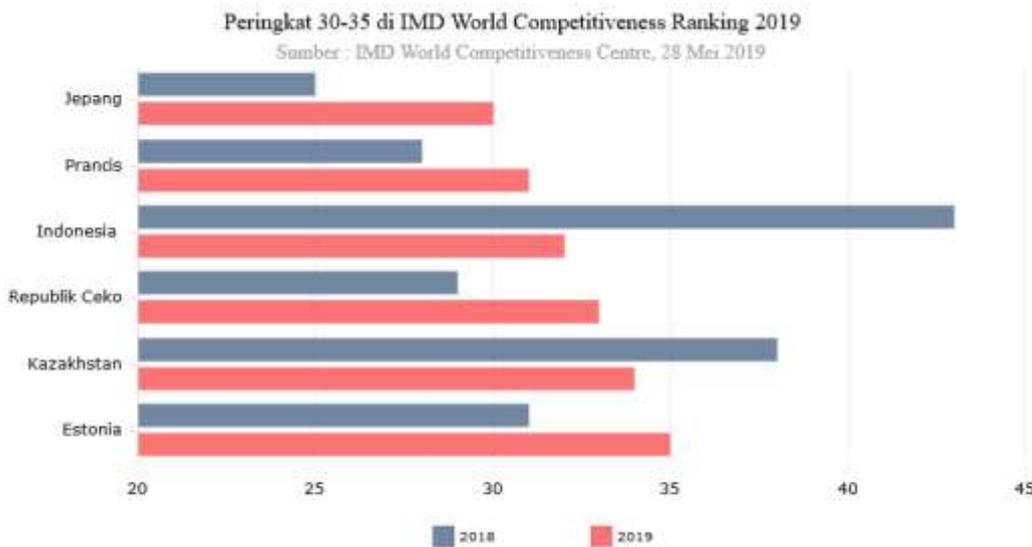
yaitu: 1) Universitas Indonesia peringkat ke-296, 2) Universitas Gadjah Mada peringkat ke-320, 3) Institut Teknologi Bandung

Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi

peringkat ke-331, 4) Institut Pertanian Bogor pada peringkat 601-650, 5) Universitas Airlangga pada peringkat 657-700, 6) Universitas Padjajaran pada peringkat 751-800, 7) Universitas Diponegoro pada peringkat 801-1.000, dan 8) Institut Teknologi Sepuluh Nopember pada peringkat ke 801-1000. Untuk peringkat di Asia, terdapat 5 (lima) perguruan tinggi di Indonesia yang masuk dalam daftar 200 perguruan tinggi terbaik di Asia, yaitu: 1) Universitas Indonesia peringkat ke-59, 2) Universitas Gadjah Mada peringkat ke-63, 3) Institut Teknologi Bandung peringkat ke-66, 4) Institut Pertanian Bogor peringkat ke-161 dan 5) Universitas Airlangga peringkat ke-175. Data di atas menunjukkan bahwa kondisi perguruan tinggi di Indonesia masih relatif belum bisa bersaing di tingkat Asia

apalagi dunia. Perguruan tinggi di Indonesia baru bisa bersaing pada kawasan Asia Tenggara, itupun sedikit. Namun demikian, meskipun peringkat perguruan tinggi di Indonesia masih belum menggembirakan, berdasarkan data dari IMD World Competitive Centre (2019) ternyata peringkat daya saing Indonesia meningkat dari tahun 2018 pada peringkat 43 naik ke peringkat 32 pada tahun 2019. Kenaikkan peringkat tersebut disebabkan adanya efisiensi di sektor pemerintahan, pembangunan infrastruktur dan iklim bisnis. Data daya saing Indonesia dapat dilihat pada Gambar 1. Meskipun kenaikan daya saing tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang tidak bersinggungan langsung dengan perguruan tinggi, namun sumber daya manusianya adalah *outcome* dari perguruan tinggi.



Gambar 1. Peringkat Daya Saing Indonesia

Sumber: IMD World Competitiveness Centre

Perguruan tinggi adalah pencetak sumber daya manusia (SDM) yang unggul.

Maka, sudah menjadi suatu keniscayaan bahwa perguruan tinggi harus berinvestasi

Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi

pada sumber daya dan kapabilitas SDM yang dibutuhkan secara baik. Pertanyaannya adalah pada era disrupsi ini, berani dan mampukah perguruan tinggi di Indonesia berinvestasi pada sumber daya seperti investasi pada teknologi informasi (digital) dan kapabilitas SDM agar memiliki keunggulan bersaing secara berkelanjutan serta bisa bersaing pada kawasan Asia Tenggara, Asia dan dunia?

PEMBAHASAN

Era Disrupsi

Fenomena disrupsi sepertinya sudah mulai disadari, meski hanya oleh sebagian kecil orang saja, yang lain lebih memilih untuk menjalani perubahan yang terjadi tanpa memikirkan arah perubahannya. Pada era disrupsi saat ini, bila masih ada perusahaan-perusahaan lama yang masih menggunakan *mindset* lama, pola-pola atau cara-cara lama, cara-cara yang konvensional, padahal perubahan yang terjadi tidak konvensional. Berarti perusahaan-perusahaan tersebut memiliki anggapan bahwa disrupsi sebagai ancaman bagi kekokohan posisi bisnisnya saat ini.

Disrupsi adalah inovasi yang memberikan keuntungan, bukan karena suatu perusahaan memiliki *highly regulated procedures*, melainkan karena suatu penyangkalan (*deception*) atau pengabaian terhadap apa yang dianggap remeh (Christensen, 1997). Pernyataan Christensen tersebut diperkuat oleh Kasali (2017) yang menyatakan bahwa disrupsi adalah inovasi yang akan menggantikan seluruh sistem lama dengan cara-cara baru. Menurut Christensen

(1997) pada era disrupsi terdapat peluang yang besar untuk melakukan inovasi. Guncangan atau perubahan yang terjadi pada era disrupsi sangat berkaitan dengan industri, bisnis dan finansial. Pemikiran Christensen tersebut sangat relevan dengan kondisi saat ini terutama berkaitan dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih, contohnya adalah tumbuhnya berbagai macam aplikasi pada smart-phone yang bisa memenuhi kebutuhan user atau konsumen, di sisi lain disrupsi bisa menghancurkan para pelaku ekonomi lama (*incumbent*) yang tidak bisa membaca dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Kecenderungan dari para pelaku bisnis lama adalah merasa sudah mapan dan nyaman dengan kondisi yang dimilikinya. Para pelaku bisnis lama merasa kinerja bisnisnya sudah baik dan cenderung menutup koneksi dengan pelaku bisnis lain. Sebagai contoh, bagaimana pemilik toko online pertama di dunia Amazon.com saat ini bisa menjadi orang terkaya di dunia, menggantikan posisi bos Microsoft yang terlalu fokus pada inovasi tapi tidak melihat disrupsi. Hal tersebut yang menurut Christensen (1997) sebagai *sustaining disruption*. Pada era disrupsi, orang atau konsumen cenderung mencari produk yang murah, berkualitas, mudah diperoleh, bisa dipercaya dan tidak butuh banyak prosedur, yang oleh Christensen disebut dengan *disruption innovation*. *Disruption innovation* selalu dimulai dengan melakukan observasi, riset dan ide. Hasilnya bisa dilihat pada perkembangan selanjutnya dengan inovasi baru serta memanfaatkan teknologi informasi yang ada.

Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi

Era disrupsi yang terjadi saat ini telah diprediksi oleh Alvin Toffler (1980) sebagaimana dikutip oleh Kasali (2017) adalah seorang penulis dan futurolog Amerika, yang dikenal karena karya-karyanya membahas mengenai revolusi digital, revolusi komunikasi, dan singularitas teknologi. Menurut Toffler dunia telah memasuki gelombang ketiga. Demikian juga dengan internet. Gelombang ketiga menandakan manusia telah berada pada era informasi. Pada umumnya, banyak yang menganggap bahwa disrupsi hanya berhubungan dengan teknologi informasi dan komunikasi. Disrupsi akan menggantikan teknologi lama yang serba fisik dengan teknologi digital yang baru, lebih efisien dan lebih bermanfaat. Disrupsi juga dianggap hanya masalah meng-online-kan layanan dengan menggunakan aplikasi. Namun yang sesungguhnya, disrupsi bisa terjadi secara luas sesuai dengan perubahan dan perkembangan zaman. Disrupsi bisa terjadi di pemerintahan, bisnis, pendidikan dan hubungan-hubungan sosial.

Disrupsi seringkali dihubungkan dengan perubahan secara digital. Apa-apa harus dikaitkan dengan teknologi sehingga menjadi sebuah pola pikir (yang belum tentu benar) bahwa disrupsi berarti transformasi teknologi dan digital secara radikal. Namun, apakah praktiknya memang dimaksudkan demikian? Menurut Furr dan Shipilov (2019) terdapat beberapa mitos berkaitan dengan disrupsi, yaitu:

1. Mitos 1: Disrupsi mendorong perubahan secara radikal dan digital terhadap *value proposition*

Faktanya, disrupsi mendorong perubahan digital dimana mengutamakan pada peningkatan pelayanan konsumen. Beberapa pemangku kebijakan dalam perusahaan meyakini jika ingin bertahan dalam era disrupsi, pimpinan harus mengubah *value proposition*. Padahal yang menjadi tantangan sebenarnya adalah bagaimana perusahaan menemukan cara pemanfaatan teknologi digital untuk dapat memenuhi keinginan konsumennya.

2. Mitos 2: Hal-hal yang digital akan menggantikan hal-hal yang bersifat fisik
Faktanya, disrupsi tidak secara keseluruhan membuat perusahaan menggantikan sesuatu yang fisik dengan digital. Disrupsi mendorong adanya kolaborasi antara yang digital dan yang fisik. Lagi-lagi, agar keinginan konsumen dapat terpenuhi dengan lebih baik. Ambil contoh salah satu gerai *Galleries Lafayette* yang berada di *Champs-Elysees*. Gerai GL tersebut tetap berdiri sebagai bentuk fisik sebuah toko sedangkan aspek teknologinya terletak pada kecerdasan buatan yang menjadi salah satu sistem di dalam toko. Lain waktu ketika konsumen berbelanja lagi di gerai GL, *personal shopper* sudah tahu jenis pakaian atau merek apa saja yang menjadi preferensi berkat bantuan dari kecerdasan buatan yang mampu mengelola informasi. GL bisa menyajikan koleksi yang lebih personal kepada masing-masing konsumennya.

3. Mitos 3: Disrupsi berarti mengakuisisi *start-up*
Faktanya, sebuah perusahaan yang merasa harus mengakuisisi *start-up* agar dapat

Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi

bertahan di era disrupsi tidak seluruhnya berhasil. Akuisisi terhadap *start-up* dapat berisiko menghancurkan kultur *start-up*. Risiko lainnya adalah talenta *human capital* yang memang bagus malah akan pergi begitu saja. Perusahaan yang mengerti akan hal ini akan memilih untuk menjalin hubungan yang hibrida antara dirinya dengan *start-up*. Antar perusahaan bisa saling memengaruhi khususnya dalam menciptakan inovasi-inovasi.

4. Mitos 4: Disrupsi adalah semua hal tentang teknologi

Faktanya, disrupsi adalah semua hal terkait konsumen. Semua petinggi dalam perusahaan pasti berpikiran kalau disrupsi berarti mengaplikasikan teknologi digital dalam setiap aspeknya. Namun, perusahaan yang mengerti betul arti disrupsi menyadari bahwa transformasi itu bermaksud untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen. Misalnya saja melalui operasional yang lebih efektif, kustomisasi yang lebih fleksibel, dan hal-hal lainnya. Tetapi, disrupsi juga tidak menutup kemungkinan akan adanya perubahan struktur perubahan. Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk menjadi lebih *agile*. Mengkombinasikan ulang susunan tim juga merupakan bagian dari disrupsi.

Penelitian Card dan Nelson (2019) dengan mewawancarai Manajer SDM dari berbagai perusahaan untuk mengetahui bagaimana perusahaannya akan beradaptasi dengan pekerjaan yang mengkombinasikan otomatisasi pada masa depan di tempat kerja. Kesimpulan dari hasil penelitian tersebut adalah perusahaan yang berusaha untuk

menggabungkan kecerdikan manusia, empati dan mengubah ketahanan yang terbaik dengan penggunaan otomatisasi dan ketrampilan yang cermat akan memimpin tenaga kerja pada masa depan. Artinya, disrupsi bukan hanya soal otomatisasi atau digital saja, tetapi harus dikombinasikan dengan kapabilitas SDM juga. Menurut Kasali (2017) ada lima hal penting dalam disrupsi:

1. Disrupsi akan berakibat penghematan banyak biaya melalui proses bisnis yang menjadi lebih simpel.
2. Disrupsi akan membuat kualitas apapun yang dihasilkannya lebih baik ketimbang yang sebelumnya.
3. Disrupsi berpotensi menciptakan pasar baru, atau membuat mereka yang selama ini ter-eksklusi menjadi ter-inklusi. Membuat pasar yang selama ini tertutup menjadi terbuka.
4. Disrupsi akan menghasilkan produk/jasa yang jauh lebih mudah diakses atau dijangkau oleh para penggunanya.
5. Disrupsi membuat segala sesuatu kini menjadi serba *smart*. Lebih pintar, lebih menghemat waktu dan lebih akurat.

Hubungan Investasi Sumberdaya dan Kapabilitas dengan Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan

Untuk menghadapi era disrupsi dengan perubahan-perubahan yang begitu cepatnya, maka perusahaan harus meresponnya dengan bijak agar bisa bertahan dalam persaingan dan memiliki keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Cara yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk merespon perubahan

Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi

tersebut adalah dengan melakukan investasi pada sumberdaya dan kapabilitas. Investasi menurut Fama dan Miller (1972) merupakan suatu aktivitas yang mana pada saat ini menunda konsumsi dulu dengan tujuan memperoleh nilai konsumsi atau keuntungan yang lebih besar di masa depan. Seseorang atau perusahaan dikatakan berinvestasi secara optimal bila dalam mengatur konsumsinya bisa memaksimalkan utilitasnya. Guna memaksimalkan utilitasnya, seseorang atau perusahaan hanya akan berinvestasi bila ekspektasi manfaat dengan menunda konsumsi tersebut lebih besar dibanding jika dananya digunakan sekarang.

Bila perusahaan melakukan investasi yang bisa memaksimalkan laba dengan sumberdaya yang ada secara efisien, maka perusahaan bisa mendapat kepercayaan dari para investor guna berinvestasi di perusahaan, sehingga dampaknya bisa menaikkan nilai perusahaan dan akhirnya mampu menaikkan kemakmuran para pemilik (Fama, 1980). Investasi perusahaan bisa berupa sumberdaya yang *tangible* dan *intangible*. Hal tersebut sesuai dengan teori *resource-based view* (RBV) yang memandang bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing, maka perusahaan harus menggunakan kekuatan internal dalam mengeksplorasi peluang dan menetralkan ancaman lingkungan serta menghindari adanya kelemahan internal. Agar terjadi keberlanjutan keunggulan bersaing adalah dengan menggunakan sumberdaya dan kapabilitas perusahaan secara efektif dan efisien (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991).

Perusahaan harus memanfaatkan dengan sebaik mungkin investasi pada sumberdaya dan kapabilitas yang ada agar memiliki keunggulan bersaing. Menurut Lecocq (2013) teori RBV yang diperluas dapat berimplikasi positif bagi masyarakat karena bisa mempengaruhi sikap manajemen perusahaan dan publik terhadap sumberdaya dan kapabilitas perusahaan, bahkan pada sumberdaya yang diremehkan sekalipun guna pengembangan model bisnis baru. Selain itu menurut Revilla (2015) perusahaan harus bisa memanfaatkan sumberdaya jaringan dan memobilisasi SDM yang dimiliki untuk kepentingan keunggulan bersaingnya. Memanfaatkan sumberdaya jaringan sangat penting karena merupakan salah satu modal sosial perusahaan yang potensial.

Untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, maka perusahaan harus melihat sumberdaya dan kapabilitas yang dimilikinya yaitu: 1) Nilai (*value*), sumberdaya dan kapabilitas yang ada harus dapat menambah nilai jika digunakan untuk mengeksplorasi peluang dan menetralkan ancaman; 2) Langka (*rareness*), berusaha menampilkan produk dan jasa yang langka; dan 3) Sulit ditiru (*imitability*), sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki sulit untuk diduplikasi dan disubstitusi oleh perusahaan lain (Barney, 1995). Hasil penelitian Nguyen *et al.* (2018) menunjukkan bahwa *technical knowledge management infrastructure* dan *social knowledge management infrastructure* berdampak positif terhadap keunggulan bersaing.

Faktor-faktor yang menentukan dalam mempertahankan keunggulan bersaing

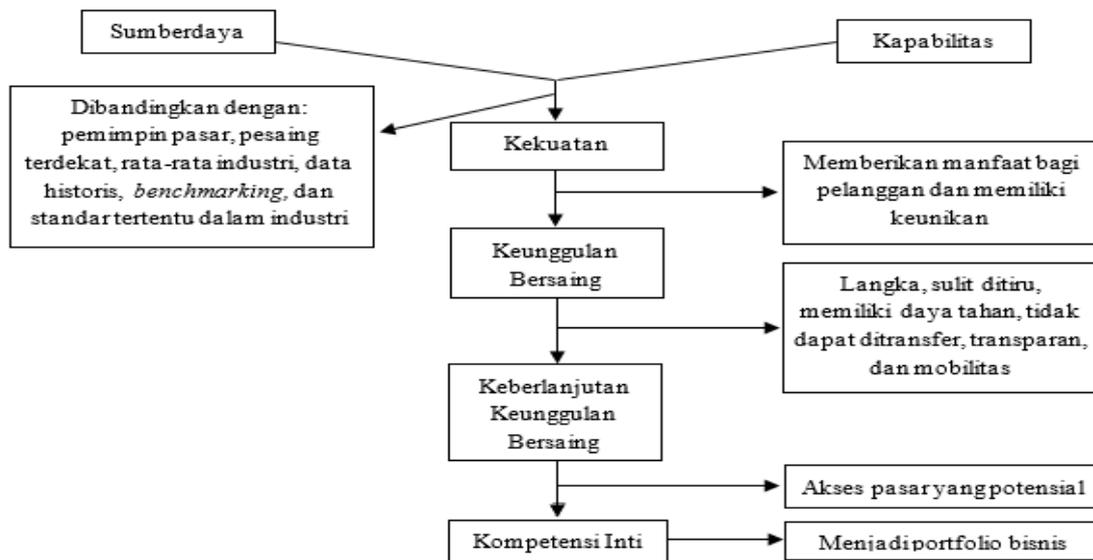
Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi

adalah tersedianya sumberdaya dan kapabilitas yang memiliki karakteristik: 1) *Durability*, sumberdaya yang dapat bertahan lama; 2) *Transparency*, keberhasilan mempertahankan keunggulan persaingan sepanjang waktu tergantung pada kecepatan pesaing dapat meniru strategi perusahaan; 3) *Transferability*, supaya pesaing tidak bisa mengambil atau meniru sumber daya yang diperlukan dan tidak mengancam keunggulan kompetitif; dan 4) *Replicability*, kemampuan meniru akan terbatas dengan *imperfect transferability* (Grant, 1991). Menurut Pigatto *et al.* (2019) faktor-faktor yang terkait dengan sumber daya manusia dan perusahaan menghadirkan kemampuan beradaptasi yang lebih besar dan memungkinkan perusahaan memiliki keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Ferreira dan Fernandes (2017) pada penelitiannya menunjukkan bahwa kombinasi antara sumberdaya dan kapabilitas dapat berkontribusi terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Sumberdaya yang sesungguhnya dari keunggulan bersaing adalah pada

kemampuan manajemen untuk mengkonsolidasikan teknologi dan keahlian produksinya ke dalam kemampuan bisnis individu untuk mengadaptasi perubahan kesempatan dengan cepat. Perusahaan dengan kemampuannya dapat mengidentifikasi, mengolah, dan mengeksplorasi *core competencies* yang dapat membuat pertumbuhan yang memungkinkan. Dalam jangka waktu panjang, daya saing ditentukan oleh kemampuan untuk membangun, dengan biaya yang murah dan lebih cepat dari pesaing; *core competencies* dapat menimbulkan produk yang tidak dapat diantisipasi oleh pesaing (Hamel dan Prahalad, 1990). Menurut Sachitra dan Siong-Choy (2019) bahwa sumberdaya dan kapabilitas memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan hubungan tersebut menjadi lebih kuat ketika terdapat faktor religius di dalamnya. Rumusan dari *resource-based view* di atas dapat dilihat pada Gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2. Keberlanjutan Keunggulan Bersaing Menurut RBV

Sumber: (Handoko, 2008)

Dari Gambar 2 tentang *resource-based view* di atas dapat dijelaskan bahwa sumber daya dan kapabilitas dapat menjadi kekuatan bagi organisasi jika setelah dibandingkan dengan pemimpin pasar, pesaing terdekat, rata-rata industri, data historis, *benchmarking*, dan standar tertentu dalam industri. Kekuatan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif jika dapat memberikan manfaat bagi pelanggan dan memiliki keunikan; serta dapat mencapai keberlanjutan keunggulan kompetitif jika sumber daya dan kapabilitas organisasi adalah langka, sulit ditiru, memiliki daya tahan, tidak dapat ditransfer, transparan, dan mobilitas; serta dapat menjadi kompetensi inti organisasi jika memiliki akses pasar yang potensial (Handoko, 2008). Rumusan tersebut lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut.

Tantangan Perguruan Tinggi Pada Era Disrupsi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing

Disrupsi pada dasarnya adalah perubahan, namun bukan sembarang perubahan. Dampak dari disrupsi akan dihadapi oleh semua perusahaan, baik industri maupun non-industri. Dampaknya akan berbeda antara satu dengan yang lain. Ada perusahaan yang sangat cepat terkena dampak disrupsi dengan efek yang menghancurkan, ada yang pelan dan bahkan lembut. Dampak disrupsi bisa membuat terlena, ada yang kuat, ada juga yang tidak bisa diatasi. Responnya juga beragam. Ada yang langsung berinisiatif memimpin revolusi pada industrinya, tetapi tidak sedikit yang terbawa oleh orkestra yang disampaikan oleh pihak lain serta menyalahkan situasi dan kondisi. Menyalahkan daya beli masyarakat yang turun, regulator dan kompetitor tanpa mau membenahi ketidakberdayaan dirinya

sendiri. Padahal "rules of the games" bisnisnya sudah berubah. Dampak disrupsi juga dihadapi oleh perguruan tinggi. Sebagai upaya menghadapi perubahan yang ada agar perguruan tinggi memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan baik pada tingkat nasional, Asia Tenggara, Asia bahkan dunia, Kemenristek Dikti pada tahun 2019

telah mengklasterisasi perguruan tinggi di Indonesia dengan 5 (lima) klaster. Pemingkatan perguruan tinggi berdasarkan pada indikator atau penilaian yang berbasis *Output-Outcome Base* dengan rincian sebagaimana Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2.
Penilaian Pemingkatan Perguruan Tinggi Tahun 2019

No	Indikator	Bobot
1.	Kinerja input: - Persentase dosen pendidikan S3 - Persentase dosen dalam jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar - Rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen - Jumlah mahasiswa asing - Jumlah dosen asing	15%
2.	Proses: - Akreditasi Institusi BAN-PT - Akreditasi Prodi BAN-PT - Pembelajaran daring - Kerjasama PT - Kelengkapan laporan PD DIKTI - Laporan keuangan	25%
3.	Kinerja <i>output</i> : - Jumlah artikel terindeks per dosen - Kinerja penelitian - Kinerja kemahasiswaan - Jumlah Prodi terakreditasi internasional	25%
4.	<i>Outcome</i> : - Kinerja inovasi - Persentase lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam 6 bulan - Jumlah sitasi per dosen - Jumlah paten per dosen - Kinerja pengabdian kepada masyarakat	35%

Sumber: Kemenristek Dikti, 2019

Hasil dari pemingkatan sebagaimana Tabel 2 Perguruan Tinggi Non-Vokasi dengan jumlah sebanyak 2.141 perguruan tinggi di bawah Kemenristek Dikti diperoleh 5 (lima) klaster perguruan tinggi Indonesia dengan komposisi, seperti berikut ini:

1. Klaster 1 berjumlah 13 perguruan tinggi
2. Klaster 2 berjumlah 70 perguruan tinggi

3. Klaster 3 berjumlah 338 perguruan tinggi
4. Klaster 4 berjumlah 955 perguruan tinggi
5. Klaster 5 berjumlah 765 perguruan tinggi

Untuk kategori perguruan tinggi vokasi, urutan klaster dimulai pada klaster 2. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan capaian/skor tertinggi yang diperoleh oleh perguruan tinggi vokasi. Sehingga untuk

kategori perguruan tinggi vokasi dengan jumlah 1.128 perguruan tinggi diperoleh 4 (empat) klaster perguruan tinggi Indonesia dengan komposisi: Klaster 2 berjumlah 5 perguruan tinggi; Klaster 3 berjumlah 62 perguruan tinggi, Klaster 4 berjumlah 545 perguruan tinggi, dan Klaster 5 berjumlah 516 perguruan tinggi.

Dari data tersebut di atas, ternyata masih banyak perguruan tinggi yang masuk klaster 3 sampai 5, untuk yang perguruan tinggi non-vokasi sebesar 96,12% dan perguruan tinggi vokasi sebesar 99,56%. Hal tersebut menunjukkan bahwa daya saing perguruan tinggi terutama perguruan tinggi swasta masih belum memiliki keunggulan bersaing dalam menghadapi era disrupsi saat ini. Untuk itu perguruan tinggi di Indonesia harus merespon perubahan yang ada dengan bijak. Menurut Kasali (2017) perusahaan, dalam hal ini adalah perguruan tinggi harus mengubah fundamental bisnisnya, mulai dari struktur biaya sampai budaya, bahkan visi misinya. Perguruan tinggi perlu memperluas jaringan dengan memobilisasi sumberdaya dan kapabilitas yang dimilikinya untuk bisa mendapatkan mahasiswa dengan jumlah yang memadai agar rasio dosen-mahasiswa terpenuhi. Selain itu perguruan tinggi bisa bekerjasama dengan perguruan tinggi lain atau lembaga/insitusi non pendidikan dalam kegiatan penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan publikasi ilmiah, sehingga bisa meningkatkan ranking perguruan tinggi sekaligus juga bisa mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Perguruan tinggi sejatinya memiliki sumberdaya dan kapabilitas yang bisa diandalkan. Perguruan tinggi memiliki

sumberdaya dan kapabilitas yang memiliki: nilai (*value*), langka (*rareness*) dan sulit ditiru (*imitability*) (Barney, 1995). Kekuatan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif jika dapat memberikan manfaat bagi pelanggan dan memiliki keunikan; serta dapat mencapai keberlanjutan keunggulan kompetitif jika sumber daya dan kapabilitas organisasi adalah langka, sulit ditiru, memiliki daya tahan, tidak dapat ditransfer, transparan, dan mobilitas; serta dapat menjadi kompetensi inti organisasi jika memiliki akses pasar yang potensial (Handoko, 2008).

Perguruan tinggi harus berani melakukan investasi pada sumberdaya seperti teknologi informasi, gedung, SDM (dosen dan karyawan) dan peningkatan kapabilitas SDM yang ada agar bisa bersaing pada era disrupsi ini. Menurut Card dan Nelson (2019) kombinasi sumberdaya dan kapabilitas dengan teknologi informasi akan mampu untuk mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Menurut Furr dan Shipilov (2019) perusahaan akan bisa mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan bila fokus pada memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan (mahasiswa atau calon mahasiswa). Tuntutannya saat ini adalah mahasiswa atau calon mahasiswa bisa mengakses dengan mudah, biaya yang kompetitif, fasilitas yang baik, sistem pembelajaran yang menyenangkan dan fleksibel (menggunakan *e-learning*). Menurut Schwab (2017) era disrupsi teknologi merupakan kombinasi antara fisik, digital dan biologis. Maka, perguruan tinggi harus mengkombinasikan sumberdaya dan kapabilitas dengan teknologi secara

Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi

maksimal agar bisa mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Era disrupsi harus dihadapi dengan bijak oleh perusahaan, dalam hal ini adalah perguruan tinggi, agar tidak tertinggal oleh kompetitor, terlebih perguruan tinggi bisa dilikuidasi oleh pemerintah atau tutup dengan sendirinya karena tidak beradaptasi dengan perubahan yang ada. Pada era disrupsi bukan hanya berubah dengan menggunakan teknologi atau digitalisasi semata, namun juga harus memperhatikan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki seperti SDM serta sarana dan prasarana lainnya. Perubahan yang terjadi pada era disrupsi menuntut perguruan tinggi untuk mengkombinasikan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki dengan teknologi, sehingga bisa mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Fokus utama perusahaan dengan mengkombinasikan fisik, teknologi digital dan SDM adalah untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, yaitu mahasiswa dan calon mahasiswa serta pengguna.

Kekuatan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perguruan tinggi dapat menjadi keunggulan bersaing jika dapat memberikan manfaat bagi pelanggan dan memiliki keunikan; serta dapat mencapai keberlanjutan keunggulan kompetitif jika sumber daya dan kapabilitas organisasi adalah langka, sulit ditiru, memiliki daya tahan, tidak dapat ditransfer, transparan, dan mobilitas; serta dapat menjadi kompetensi inti organisasi jika memiliki akses pasar yang potensial. Potensi sumberdaya dan

kapabilitas yang dimiliki perguruan tinggi tidak akan berguna bila pemimpinnya juga tidak memiliki visi disrupsi dan SDM-nya tidak inovatif. Sehingga semua pihak yang ada di perguruan tinggi harus berkolaborasi dengan menggunakan sumberdaya dan kapabilitasnya untuk mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B. 1995. "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 9(4): pp. 49-61.
- Barney, J.B. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): pp. 99-120.
- Card, D., dan C. Nelson. 2019. "How Automation and Digital Disruption are Shaping The Workforce of The Future". *Strategic HR Review*, Vol. 18, No. 6, hlm: 242-245.
- Christensen, C. M. 1997. *The-Innovators-Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Fama, E. F. 1980. "Agency Problems and the Theory of the Firm". *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No., hlm: 288-307.
- Fama, E. F., dan M. H. Miller. 1972. *The Theory of Finance*. Illinois: Dryden Press.
- Ferreira, J., dan C. Fernandes. 2017. "Resources and Capabilities' Effects on Firm Performance: What Are

Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi

- They?". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 5, hlm: 1202-1217.
- Fukuyama, F. 2014. *The Great Disruption*. Yogyakarta: Qalam.
- Furr, N., dan A. Shipilov. 2019. "Doesn't Have to Be Disruptive". *Harvard Business Review*, Vol., No. July - August, hlm: 94-103.
- Grant, R.M. 1991. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, 17: 114-135.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K.. 1990. "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June: pp. 79-91
- Handoko, T.H. 2008. "*Handout Manajemen Strategik*", Jogjakarta: Program Magister Sains Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UGM.
- <https://ristekdikti.go.id/>
- <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/>
- <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/>
- Kasali, R. 2017. *Disruption*. Jakarta: Gramedia.
- . 2018. *Self Disruption*. Bandung: Mizan.
- Lecocq, V. W. X. W. X. 2013. "Extending Resource-Based Theory: Considering Strategic, Ordinary and Junk Resources". *Management Decision*, Vol. 51, No. 7, hlm: 1359 - 1379.
- Nguyen, T. N. Q., L. V. Ngo, G. Northey, dan C. A. Siaw. 2018. "Realising The Value of Knowledge Resources and Capabilities: An Empirical Study". *Journal of Knowledge Management*, Vol., No., hlm.
- Pigatto, G., G. A. Santini Pigatto, E. G. Satolo, dan A. d. S. Negreti. 2019. "The Importance and The Adaptation of Internal Resources as a Competitive Advantage for The Internationalization of Food Companies". *Grey Systems: Theory and Application*, Vol. 9, No. 3, hlm: 305-320.
- Revilla, C. C. A. G. M. A. 2015. "Access and Mobilization of Network Resources and Competitive Advantage in Hotels: A Conceptual Framework". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No. 6, hlm: 1279 - 1300.
- Sachitra, V., dan C. Siong-Choy. 2019. "The Moderating Effect of Religiosity on Resource-Capability-Competitive Advantage Interaction". *International Journal of Social Economics*, Vol. 46, No. 5, hlm: 722-740.
- Schwab, K. 2017. *The Fourth Industrial Revolution*. Switzerland: World Economic Forum.
- Wernerfelt, B. 1984. "A Resource-Based View of The Firm", *Strategic Management Journal*, 5: pp. 171-180.

Riskin Hidayat

Investasi Sumberdaya Dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi