

## **STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING YANG BERORIENTASI KEPADA KINERJA PEMASARAN PERGURUAN TINGGI SWASTA**

<sup>1</sup>Rita Herawati, <sup>2</sup>Nizar Alam Hamdani, <sup>3</sup>Wati Susilawati  
<sup>123</sup>Universitas Garut

<sup>123</sup>Jalan Jl. Raya Samarang Jl. Hampor No.52A, Tarogong Kidul, Kabupaten Garut

<sup>1</sup>rita\_herawati@uniga.ac.id  
<sup>2</sup>nizar\_hamdani@uniga.ac.id  
<sup>3</sup>w.susilawati@uniga.ac.id

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze the effect of Competitive Advantage Strategy Oriented to Marketing Performance at Garut University. The research method used is a descriptive survey and an explanatory survey with an organizational analysis unit, namely the University of Garut and the unit of observation is a university administrator. The data analysis technique in this study was using structural equation modeling based on variants or components, namely partial least squares (PLS) with the smartpls 3.0 program, then all members of the population were determined as respondents. The results of this study indicate that 1) The external marketing environment has a positive influence on competitive advantage. 2) External marketing environment has no influence on Marketing Performance, 3) Internal marketing environment has a positive influence on competitive advantage, 4) Internal marketing environment has no influence on marketing performance, 5) Competitive advantage has a positive influence on Marketing Performance.*

**Keywords:** *Competitive advantage, Marketing Performance, Marketing Environment*

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisa pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing yang Berorientasi kepada Kinerja Pemasaran di Universitas Garut. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan *explanatory survey* dengan unit analisis organisasi, yaitu Universitas Garut dan unit observasi adalah pimpinan perguruan tinggi. Teknik analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan *structural equation modeling* berbasis varian atau komponen yaitu *partial least square* (PLS) dengan program *smartpls 3.0*, maka semua anggota populasi ditetapkan sebagai responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Lingkungan pemasaran eksternal memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. 2) Lingkungan pemasaran eksternal tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pemasaran, 3) Lingkungan pemasaran internal memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, 4) Lingkungan pemasaran internal tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja pemasaran, 5) Keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran.

**Kata kunci :** Keunggulan bersaing, Kinerja Pemasaran, Lingkungan Pemasaran

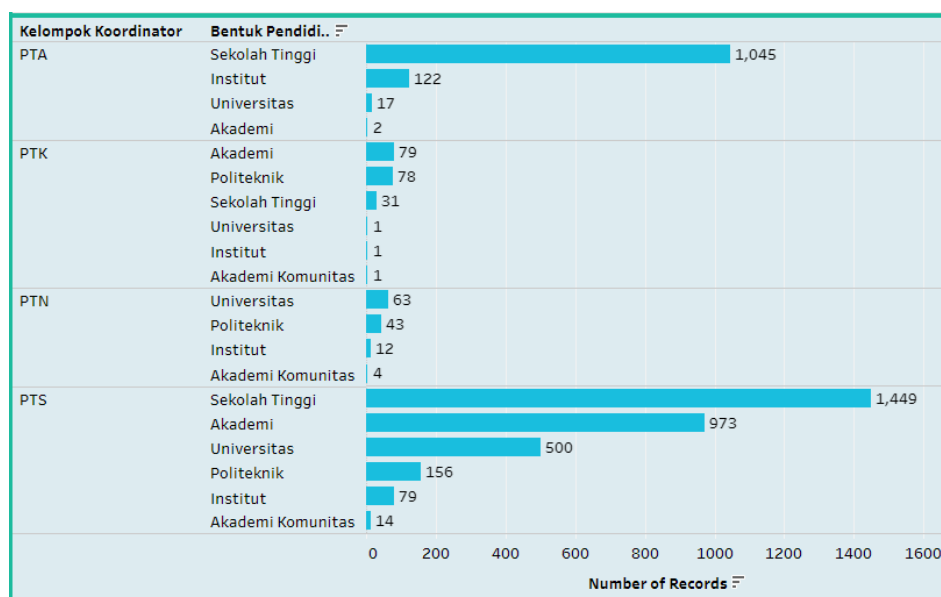
## I. PENDAHULUAN

Dewasa ini banyak Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia menghadapi berbagai macam kesulitan dalam mempertahankan keberadaannya di lingkungan pemasaran yang terus berubah, implikasinya perencanaan pemasaran sulit diformulasikan dan implementasi program bisnis secara efektif dan rasional sulit tercapai. Hal serupa dirasakan di Jawa Barat khususnya di kabupaten Garut, dengan adanya pandemi COVID-19 pada saat ini iklim usaha telah mengalami perubahan-perubahan yang mendasar dalam sistim dan tatanan perekonomian nasional. Begitu pula yang terjadi di institusi pendidikan, banyak Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang saat ini kesulitan dalam proses mencari mahasiswa baru. Terutama bagi PTS yang student body nya di bawah 1000 orang akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan eksistensinya [20].

Perubahan lingkungan pemasaran dapat terjadi karena bergesernya selera konsumen, perubahan peraturan pemerintah, aktivitas pesaing, perubahan teknologi, masuknya variabel internasional (*foreign direct investment*, standar kualitas produk internasional, sistem dan prosedur internasional) dan variabel (eksternal) lainnya. Dengan kondisi lingkungan yang semakin tidak menentu, maka organisasi akan semakin dituntut untuk selalu merespon setiap perubahan [9], [10]

Suatu perguruan tinggi akan mampu bersaing apabila memiliki komitmen untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para stakeholder (mahasiswa, orang tua mahasiswa, pengguna). Suatu perguruan tinggi yang berhasil dan memiliki kinerja yang baik mengetahui bagaimana cara untuk menyesuaikan organisasinya dengan pasar yang terus menerus berubah. Perguruan tinggi yang demikian adalah institusi yang menjalankan perencanaan strategis yang berorientasi pasar [1].

Berdasarkan sebaran perguruan tinggi di Indonesia pada gambar 1 dapat dilihat, sebagian besar perguruan tinggi berbentuk sekolah tinggi baik yang dikelola oleh PTN ataupun PTS. Oleh karena itu peta persaingan perguruan tinggi di Indonesia sangat tinggi mengingat jumlah perguruan tinggi sebanyak 4670 perguruan tinggi.



**Gambar 1 Sebaran Perguruan Tinggi di Indonesia Tahun 2020**

Sumber : <https://pddikti.kemdikbud.go.id/pt>

Pertumbuhan jumlah perguruan tinggi swasta (PTS) di L2Dikti Wilayah IV Jawa Barat dan Banten sangat cepat dibandingkan dengan wilayah lain di Indonesia [2]. Hal ini sangat membanggakan karena adanya kemajuan sebagai wujud peduli peran pihak swasta dalam dunia pendidikan. Tetapi perlu diketahui juga dengan semakin banyak tumbuh kembangnya PTS, akan semakin tinggi tingkat persaingan antar perguruan tinggi. Hal ini merupakan tantangan positif bagi manajemen PTS untuk semakin meningkatkan kualitasnya [2]. Di sisi lain perlu disadari, bahwa peningkatan jumlah PTS tanpa dibarengi dengan peningkatan mutu PTS yang bersangkutan, berarti merupakan penurunan tingkat kinerja Pendidikan Nasional Indonesia, karena jumlah PTS lebih banyak dari PTN.

Tidak dapat disangkal bahwa keberlangsungan PTS di Jawa Barat khususnya di Kabupaten Garut di masih bergantung pada jumlah mahasiswa yang berhasil diperolehnya. Dengan terpenuhinya *student body* Perguruan Tinggi Swasta, maka dimungkinkan untuk berkembang masih tinggi [3]. Dan sebaliknya bagi Perguruan Tinggi Swasta yang tidak dapat memenuhi *student body* minimal akan sulit untuk berkembang. Untuk itu diperlukan strategi yang tepat dan bagaimana PTS bisa membuat keunggulan bersaing dalam pengelolaan manajemennya.

Dalam penelitian ini fokus yang dijadikan objek penelitian adalah di Universitas Garut. Universitas Garut merupakan PTS yang berada di bawah L2 Dikti Wilayah IV Jawa Barat dan Banten. Adapun jumlah fakultas yang ada saat ini yaitu sejumlah 8 fakultas dengan program studi sebanyak 23 dan satu program pascasarjana dengan 3 prodi.

## II. KAJIAN TEORI

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan operasional perusahaan dalam jangka panjang. Termasuk di dalamnya mengamati lingkungan (eksternal dan internal), perumusan strategi (perencanaan jangka

panjang), implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian [9]. Menurut pendapat para ahli Manajemen di bidang bisnis seperti [4], [5] dalam [6] menyatakan bahwa strategi adalah pola penentuan keputusan dan tindakan untuk mengubah suatu kondisi yang diinginkan suatu perusahaan di masa yang akan datang, sebagai suatu respons atas tuntutan perubahan lingkungan organisasi.

Keunggulan bersaing adalah strategi benefit dari suatu organisasi yang melakukan kerjasama dalam menciptakan keunggulan daya saing yang lebih efektif dalam pasarnya. "*Competitive Advantage is the ability to do something so well that one out performs competitors*" [22]. Bisnis yang sudah menggunakan keunggulan bersaing biasanya mengalami profitabilitas di atas rata-rata dalam industry mereka [27]. Bisnis yang tidak memiliki keunggulan biaya atau diferensiasi biasanya mengalami keuntungan di bawah rata-rata dan akan kesulitan dalam mengembangkan organisasinya.

Faktor-faktor yang bisa memprediksi keunggulan bersaing di penelitian ini adalah yaitu lingkungan pemasaran eksternal dan lingkungan pemasaran internal. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam penerapan strategi yang dapat menciptakan peningkatan kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing [7]. Strategi keunggulan bersaing mempunyai tujuan untuk menentukan posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan (*profitable and sustainable position*) terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan. Keunggulan bersaing juga merupakan keutamaan dari suatu kinerja perusahaan atau organisasi dalam persaingan pasar [1]. Apabila organisasi memiliki keunggulan bersaing yang baik pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja pemasaran dari organisasi tersebut. Pendapat lain dari tentang keunggulan bersaing adalah bahwa organisasi harus berkemampuan untuk menciptakan produk yang berbeda rangka mendapatkan keunggulan bersaing [15]. Barang atau jasa yang dihasilkan harus memiliki sesuatu yang unik dalam merebut hati masyarakat dan bisa menjadi barang atau jasa yang *special*. Keunggulan bersaing juga merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing dan mungkin perusahaan dapat mengungguli mereka secara konsisten. Dengan demikian, keunggulan bersaing bisa dicapai dengan menggunakan produk dengan sangat *special* dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan para pesaing. Ada lima dimensi yang digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Kelima dimensi tersebut adalah harga, kualitas, pengiriman yang dapat diandalkan, inovasi produk dan *time to market* [8].

Lingkungan adalah segala hal yang berada di luar kendali organisasi, dan ada yang mengatakan bahwa lingkungan organisasi adalah seluruh alam semesta kurang bagian yang mewakili organisasi, sisanya adalah lingkungan [9]. Lingkungan yang dinamis dengan tingginya tingkat perubahan yang tak terduga membuat organisasi sulit untuk membuat perencanaan yang tepat. Jika teknologi informasi berubah pada lingkungan yang begitu cepat, maka banyak timbul lingkungan yang menjadi tidak stabil [9], [10].

Lingkungan pemasaran merupakan organisasi yang terdiri dari pelaku dan kekuatan di luar kekuatan pemasaran yang berpengaruh kepada kekuatan manajemen pemasaran dalam membangun dan mempertahankan hubungan yang berhasil dengan pelanggan sasaran. Perusahaan juga harus terus dalam melakukan pengamatan dan beradaptasi dengan lingkungan yang bersifat kompleks dan dinamis. Dalam mempelajari lingkungan perusahaan dapat mempelajari strategi perusahaan untuk memenuhi tantangan dan peluang pasar yang baru [10].

Lingkungan eksternal pemasaran adalah pengaruh tidak langsung yang berada di luar kekuasaan atau kendali perusahaan. Pengaruh tersebut akan memaksa perusahaan untuk menyesuaikan arah dan strateginya agar tetap bertahan di lingkungannya. Situasi ataupun perubahan yang ada pada lingkungan luar ini bisa memberikan kesempatan atau hambatan yang dapat dimanfaatkan atau diatasi oleh pemasar [11], [12], [18]. Tidak semua perusahaan mampu menangkap atau bahkan menciptakan peluang-peluang atau hambatan-hambatan tersebut. misalnya deregulasi otomotif yang dikeluarkan pemerintah, bagi perusahaan tertentu (misalnya importir mobil mewah) dapat merupakan peluang untuk mengembangkan usaha, tetapi bagi perusahaan lain (eksportir mobil sederhana) dapat merupakan ancaman. Lingkungan pemasaran eksternal terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal internal. Lingkungan internal adalah kegiatan-kegiatan didalam perusahaan yang dapat dikendalikan, artinya, untuk mencapai tujuan dan menjalankan strategi pemasaran, perusahaan bisa melakukan pengendalian atau pengaturan atas kegiatan-kegiatan tersebut seperti yang dikehendaki perusahaan [17], [18], [19]. Perusahaan juga bisa mengalokasikan sumberdaya secara produktif melalui koordinasi faktor manusia dan alat-alat manajemen.

Memahami lingkungan internal perusahaan (fungsi pemasaran dan fungsi non pemasaran) pada umumnya perlu ditekankan pada aspek:

1. Aspek Sumberdaya Organisasi, meliputi kekayaan, kemampuan, dan posisi pasar. Mampu mendukung strategi dan dipercaya dapat berpengaruh terhadap usaha merealisasi tujuan organisasi.
2. Aspek Manusia. Sumberdaya manusia merupakan kekuatan perusahaan, tetapi sebaliknya dapat juga sekaligus sebagai ancaman perusahaan apabila tidak dikendalikan dengan baik.
3. Aspek alat-alat manajemen dan teknologi, meliputi sistem informasi, organisasi, dan teknik-teknik operasional. Kemampuan dalam menerapkan teknologi dapat memberikan kekuatan kepada perusahaan. Akan tetapi pengendaliannya memerlukan investasi yang tidak sedikit.

Secara umum aspek pemasaran jasa meliputi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan: (1) Perencanaan barang (*product*), (2) Penetapan harga (*price*), (3) Program promosi (*promotion*), (4) Saluran distribusi (*place*), (5) Orang (*People*), (6) Proses (*Proces*) dan (7) Fisik (*Physical evidence*). Aspek nonpemasaran merupakan kegiatan-kegiatan fungsional atau operasional perusahaan (selain kegiatan pemasaran), antara lain adalah:

1. Produksi atau operasi  
Kapasitas produksi, fasilitas produksi, teknologi produksi yang digunakan, efisiensi produksi dan kemampuan mengendalikan pasokan bahan baku.
2. Keuangan Mencakup Struktur dan Nilai Aset  
Akses memperoleh kredit, alokasi dana untuk setiap kegiatan perusahaan, dukungan sumber daya keuangan dalam memenuhi kebutuhan dana setiap kegiatan dan efisiensi penggunaan sumber daya keuangan.
3. Sumber Daya Manusia  
Mencakup jumlah pegawai, kualifikasi pegawai, perencanaan sumber daya manusia, penarikan dan pengembangan pegawai, serta sistem kompensasi.
4. Pemasaran

Mencakup citra perusahaan atau produk, pemahaman tentang pasar, jaringan distribusi, pengembangan produk, efektivitas promosi, penetapan harga, serta hubungan dengan konsumen, pemasok dan perantara.

#### 5. Riset dan Pengembangan

Mencakup kualitas riset, relevansi riset dengan kebutuhan pengembangan, ketersediaan sumber daya riset, komitmen manajemen terhadap riset dan pemanfaatan hasilnya, kerjasama dengan pihak lain, serta waktu pelaksanaan riset.

Kinerja pemasaran adalah suatu ukuran prestasi yang diperoleh dari proses kegiatan pemasaran secara komprehensif dari sebuah perusahaan [11]. Kinerja pemasaran adalah factor yang sering digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Ferdinand juga mengatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan dan porsi pasar.

Seperi telah disebutkan di atas bahwa kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari kegiatan pemasaran secara komprehensif dari sebuah perusahaan. Ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pemasaran dalam penelitian ini menurut Ferdinand yaitu:

1. Volume penjualan yaitu jumlah penjualan produk yang berhasil dicapai oleh perusahaan.
2. Pertumbuhan pelanggan yaitu tingkat pertumbuhan pelanggan yang berhasil dicapai perusahaan.
3. Kemampulabaan yaitu keuntungan penjualan produk yang berhasil diperoleh oleh perusahaan.

Performance sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kegiatan berlangsung. Kinerja adalah bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut [30]. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya [28]. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi [12].

Indicator dari kinerja pemasaran ada empat yaitu pertumbuhan pasar (*market growth*), harga yang kompetitif (*competitive price*), kualitas produk relatif terhadap pesaing (*relatif product quality*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) [5]. Dasar dari kinerja market based adalah komitmen untuk mengukur parameter-parameter yang menunjukkan perkembangan kinerja pemasaran dan tingkat keuntungan pemasaran. Meskipun konsep kinerja market based menekankan pentingnya pengukuran yang mengacu ke factor internal dan eksternal tetapi sangat penting juga bahwa perusahaan harus berkembang dan menghasilkan keuntungan [13]. Dengan demikian kinerja pemasaran merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan menyeluruh antara pimpinan dan bawahan.

### III. METODE

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka digunakan dua jenis penelitian yaitu penelitian deskriptif dan penelitian verifikatif [6]. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran atau karakteristik dari suatu variabel, dalam hal ini variabel lingkungan pemasaran yang terbagi 2 yaitu lingkungan pemasaran eksternal ( $X_1$ ) lingkungan pemasaran internal ( $X_2$ ), keunggulan bersaing ( $Y$ ), dan kinerja pemasaran ( $Z$ ).

Sedangkan penelitian verifikatif bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis yang didasarkan pada data di lapangan.

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat yang berada di lingkungan Universitas Garut yang tersebar di beberapa fakultas, di tingkat rektorat dan ketua lembaga-lembaga. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah berjumlah 44 orang yang keseluruhannya merupakan pejabat di lingkungan Universitas Garut. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini akan menggunakan bantuan software *smartPLS versi 3.0*. *Software smartPLS 3.0* yang digunakan dalam penelitian ini karena semua variabel merupakan variabel laten, dan model penelitian yang struktural.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebuah indikator dinyatakan valid apabila memiliki loading faktor lebih besar dari 0,700 terhadap konstruk yang ditujunya. Pada setiap variabel, terdapat indikator-indikator yang memiliki nilai di bawah 0,700 sebagai cut off value dari validitas sebuah indikator. Artinya, indikator-indikator yang di bawah 0,700 dinyatakan tidak memiliki tingkat validitas yang baik. Sebagai contoh, untuk variabel Keunggulan Bersaing, pada indikator KB5 tentang “Program studi yang dimiliki tidak ada yang di PTS lain” memiliki nilai loading factor sebesar 0,349, nilai tersebut di bawah standar penilaian validitas 0,700. Dengan demikian, indikator tersebut tidak valid dan sebaiknya dikeluarkan dari pengolahan data

**Tabel 1**  
**Validitas melalui Average Variance Extracted (AVE)**

|                                | Average Variance Extracted (AVE) |
|--------------------------------|----------------------------------|
| Keunggulan Bersaing            | 0,702                            |
| Kinerja Pemasaran              | 0,700                            |
| Lingkungan Eksternal Pemasaran | 0,636                            |
| Lingkungan Internal Pemasaran  | 0,702                            |

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2021

Hasil pengujian validitas melalui outer model juga didukung oleh hasil pengujian validitas melalui Average Variance Extracted (selanjutnya disebut AVE), di mana nilai AVE lebih besar dari 0,500 sebagai nilai standar. Selain melakukan pengujian validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan composite reliability dan cronbach's alpha. Adapun hasilnya disajikan pada tabel 2 berikut.

**Tabel 2**  
**Construct Reliability**

|                                | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|--------------------------------|------------------|-----------------------|
| Keunggulan Bersaing            | 0,946            | 0,955                 |
| Kinerja Pemasaran              | 0,914            | 0,933                 |
| Lingkungan Eksternal Pemasaran | 0,942            | 0,950                 |
| Lingkungan Internal Pemasaran  | 0,985            | 0,986                 |

Sumber: Hasil pengolahan data, 2021

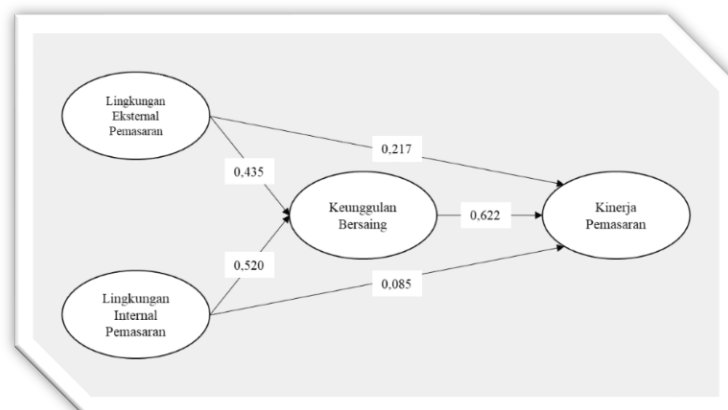
Sebuah konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60. Mengacu pada penilaian tersebut, tabel 2 tentang pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa setiap konstruk atau variabel yang diamati memiliki tingkat kehandalan yang baik. Berdasarkan pengujian kelayakan model dari aspek validitas dan reliabilitas sebagaimana disajikan pada tabel sebelum maka analisis data dapat dilanjutkan ke dalam tahap pengujian hipotesis Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien path untuk variabel independen yang kemudian di nilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap path atau nilai p-value. Adapun hasil pengolahan data pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3**  
**Mean, STDEV, T-Values, P-Values**

|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values     |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Keunggulan Bersaing -> Kinerja Pemasaran              | 0,622               | 0,654           | 0,231                      | 2,692                    | <b>0,007</b> |
| Lingkungan Eksternal Pemasaran -> Keunggulan Bersaing | 0,435               | 0,397           | 0,191                      | 2,276                    | <b>0,023</b> |
| Lingkungan Eksternal Pemasaran -> Kinerja Pemasaran   | 0,217               | 0,201           | 0,206                      | 1,056                    | <b>0,291</b> |
| Lingkungan Internal Pemasaran -> Keunggulan Bersaing  | 0,520               | 0,558           | 0,188                      | 2,761                    | <b>0,006</b> |
| Lingkungan Internal Pemasaran -> Kinerja Pemasaran    | 0,085               | 0,058           | 0,261                      | 0,327                    | <b>0,744</b> |

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2021

Sedangkan model struktural disajikan pada gambar 2 berikut ini.



Gambar 2 Hasil Koefisien Jalur Model Penelitian

Berdasarkan tabel 2 dilakukan pengujian hipotesis penelitian dengan melihat nilai path dan p value dari masing-masing variabel yang diuji.



### **Pengujian Hipotesis 1**

Dari tabel 3 dapat dilihat nilai original sample untuk Lingkungan Eksternal Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing adalah sebesar 0,435 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai P-value 0,023 lebih kecil dari 0,05. Nilai original sample positif mengindikasikan bahwa Lingkungan Eksternal Pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima, artinya variabel Lingkungan Eksternal Pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.

### **Pengujian Hipotesis 2**

Dari tabel 3 dapat dilihat nilai original sample untuk Lingkungan Eksternal Pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran adalah sebesar 0,217 dengan signifikansi di atas 5% yang ditunjukkan dengan nilai P-value 0,291 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua ditolak, artinya variabel Lingkungan Eksternal Pemasaran tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pemasaran.

### **Pengujian Hipotesis 3**

Dari tabel 3 dapat dilihat nilai original sample untuk Lingkungan Internal Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing adalah sebesar 0,520 dengan signifikansi di bawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai P-value 0,006 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima, artinya variabel Lingkungan Internal Pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.

### **Pengujian Hipotesis 4**

Dari tabel 3 dapat dilihat nilai original sample untuk Lingkungan Internal Pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran adalah sebesar 0,085 dengan signifikansi di atas 5% yang ditunjukkan dengan nilai P-value 0,744 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat ditolak, artinya variabel Lingkungan Internal Pemasaran tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pemasaran.

Hasil pengujian hipotesis ini berbeda dengan pendapat [19] yang menyatakan bahwa Strategi keunggulan bersaing industri meubel dapat dilakukan dengan strategi agresif dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk, meningkatkan kualitas produk, memberikan jaminan keselamatan kerja yang tentunya hal-hal tersebut termasuk juga ke dalam lingkungan pemasaran internal. Perbedaan temuan ini salah satunya diduga karena lokus penelitian yang berbeda antara dunia pendidikan dengan dunia bisnis. Dalam konteks organisasi yang bergerak di bidang pendidikan sebagai organisasi nirlaba di mana lebih mengedepankan kualitas pendidikan dari aspek proses pembelajaran sebagai fokus utama pengelolaan perguruan tinggi. Organisasi pendidikan secara rasional mempercayai bahwa peningkatan pada proses pembelajaran akan memiliki keunggulan bersaing yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pemasaran.

### **Pengujian Hipotesis 5**

Dari tabel 3 dapat dilihat nilai original sample untuk Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran adalah sebesar 0,622 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan

dengan nilai P-value lebih kecil dari 0,05. Nilai original sample positif mengindikasikan bahwa Keunggulan Bersaing memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima, artinya variabel Keunggulan Bersaing memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran.

Hasil pengujian ini selaras dengan pendapat [15], yang menyatakan bahwa Perguruan Tinggi yang menekankan pada aspek keunggulan bersaing yaitu lebih menitikberatkan pada faktor efisiensi biaya memiliki pengaruh kepada kinerja pemasaran, tentunya dengan tetap memperhatikan pula pentingnya mutu pendidikan. Diharapkan dengan pengelolaan biaya pendidikan yang baik, maka perguruan tinggi dapat lebih unggul dari pesaingnya.

### Total Indirect Effects

Untuk melihat besarnya total pengaruh tidak langsung dari variabel Lingkungan Eksternal Pemasaran dan Lingkungan Internal Pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

**Tabel 4**  
**Mean, STDEV, T-Values, P-Values**

|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Keunggulan Bersaing -> Kinerja Pemasaran              |                     | 0,000           | 0,000                      |                          |              |
| Lingkungan Eksternal Pemasaran -> Keunggulan Bersaing |                     | 0,000           | 0,000                      |                          |              |
| Lingkungan Eksternal Pemasaran -> Kinerja Pemasaran   | <b>0,271</b>        | 0,247           | 0,125                      | 2,170                    | <b>0,030</b> |
| Lingkungan Internal Pemasaran -> Keunggulan Bersaing  |                     |                 |                            |                          |              |
| Lingkungan Internal Pemasaran -> Kinerja Pemasaran    | <b>0,324</b>        | 0,380           | 0,224                      | 2,445                    | <b>0,049</b> |

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2021

Berdasarkan tabel 4 tersebut diketahui bahwa variabel Lingkungan Eksternal Pemasaran berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pemasaran melalui variabel Keunggulan Bersaing. Hal ini dapat dilihat dari nilai Original Sample sebesar 0,271 dengan nilai P value sebesar 0,003 lebih kecil dari nilai alpha sebesar 0,05. Begitu pula halnya dengan variabel Lingkungan Internal Pemasaran berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pemasaran melalui Keunggulan Bersaing. Hal ini dapat dilihat dari nilai Original Sample sebesar 0,324 dengan nilai P value sebesar 0,004 lebih kecil dari nilai alpha sebesar 0,05.

Strategi yang tepat akan menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Kunci sukses untuk memenangkan suatu persaingan pasar terletak pada kemampuan perusahaan menciptakan keunggulan bersaing. Kunci keberhasilan dalam persaingan adalah bagaimana organisasi mampu menciptakan keunggulan bersaing, karena merupakan strategi yang dirancang untuk mendapatkan nilai perusahaan [15]. Perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa [2]. Jika suatu perusahaan tepat memilih strategi untuk menganalisa pasar maka akan dengan mudah menciptakan keunggulan bersaing dalam pasar tersebut.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah di uraikan, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Variabel lingkungan pemasaran eksternal memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing di Universitas Garut. Jadi Universitas Garut sudah bisa menciptakan keunggulan bersaing sehingga bisa mengantisipasi ketidakpastian dalam lingkungan pemasarannya.
2. Variabel lingkungan pemasaran eksternal tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran di Universitas Garut dengan nilai sebesar 0,217. Dengan signifikansi di atas 5%, hal ini ditunjukkan juga dengan P-value 0,291 lebih besar dari 0,05. Kinerja pemasaran di Universitas Garut sudah cukup baik
3. Variabel lingkungan pemasaran internal memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing di Universitas Garut.
4. Variabel lingkungan pemasaran internal tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran, diduga karena lokus penelitian merupakan institusi pendidikan yang merupakan organisasi nirlaba.
5. Variabel keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian ini hanya memfokuskan pada sebagian kegiatan saja yaitu kinerja pemasaran di Universitas Garut. Sementara untuk variabel yang lain seperti kinerja keuangan, Kinerja SDM, Kinerja Teknologi belum peneliti lakukan, dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku secara mutlak. Dan bukan tidak mungkin bahwa sebenarnya ada faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi keunggulan bersaing di Universitas Garut.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Akimova, I. (2000). Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian Firms. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1128–1148.
- [2]. A. Kadarningsih (2013) Keunggulan Bersaing ; Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dan Dampaknya pada Kinerja Selling-In ( Studi pada Outlet Binaan PT. Indosat Semarang )
- [3]. Asyraf, W. M., & Afthanorhan, B. W. (2013). A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)*, 2(5), 198–205.
- [4]. Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management - The New Reality*. Institute of Personnel and Development.
- [5]. Best, R. 2009. *Market Base management; Strategy for Growing Consumer Value and Profitability*. New Jersey. Pearson Education , Inc
- [6]. Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran* (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- [7]. David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management concepts and cases A Competitive Approach* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- [8]. Dröge, C., Vickery, H., & Markland, R. E. (1994). Sources and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry. *Decision Sciences: A Journal of the Decision Sciences Institute*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1994.tb01865.x>

- [9].Ferdinand T., Augusty, 2000, Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik ,  
Research Paper Series,Program MM UNDIP, Semarang
- [10].Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling* (II). Universitas Diponegoro.
- [11].Gozali, I., & Nurchayati A. (2015). Penerapan Model Strategi Keunggulan Bersaing Berorientasi Lingkungan Pada Perguruan Tinggi Swasta ( PTS ) Di Kota Semarang. *Serat Acitiya*, 4(2), 33–45.
- [12].Hamdani, N.A dan Rhamdani, A. (2019). *Manajemen Strategi* (Edisi 1). Karima, Bandung.
- [13].Hamdani, N.A dan Rhamdani, Abdullah. 2019. Manajemen Strategi. Edisi 1. Bandung: Karima, Bandung. -Creation for Making Business Compet Management Science Letters 8:667 76. - International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) 8(1):151 54.
- [14].Hamdani, N.A dan Rhamdani, Abdullah. 2019. Manajemen Strategi. Edisi 1. Bandung: Karima, Bandung. -Creation for Making Business Compet Management Science Letters 8:667 76
- [15].Ibrahim, Ridwan dan Ina Primiana. 2015. Influence Of Strategic Competitive Advantage On Cooperation Performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(4): 1-18
- [16].Khouroh, U., & Abdullah, F. (2011). Brand Social Responsibility dan Corporate Social Responsibility dalam Rangka Meningkatkan Reputasi dan Daya Saing Organisasi. 101–112.
- [17].Kotler, Philip dan Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson.
- [18].Muhardi. (2004). Aspek-aspek keunggulan bersaing perguruan tinggi. *Mimbar*, XX(2), 179–193
- [19].Niode, I. Y. (2012). Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) Sektor Usaha Kecil Menengah di Kota Gorontalo (Studi Industri Meubel di Kota Gorontalo). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* Volume 6 No. 1 Agustus, 4(2), 91–101.
- [20].Philip Kotler, Armstrong, G. (2008). *Prinsip - Prinsip Pemasaran* (Jilid 1). Erlangga.
- [21].Pikiran Rakyat, 8 Maret 2019
- [22].Ria Nurlina, N., Suparta, N., & Sutjipta, N. (2013). Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, dan Rahasia Jiwa Kewirausahaan sebagai Landasan Strategi Diferensiasi, serta Pengaruhnya terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Tanaman Hias di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 1(2), 1–15.
- [23].Schermerhorn, J. R. (2012). *Exploring Management* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- [24].Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [25].Sunyoto, D. (2015). *Keunggulan Bersaing*. CAPS.
- [26].Soegoto, E. S. (2011). Sumber Keunggulan Bersaing, Strategi Pemasaran Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Posisional Dan Kinerja Pemasaran Pts. *Majalah Ilmiah Unikom*, 11(1), 3–14.
- [27].Tjiptono, F. (2008). *Strategi Pemasaran* (3rd ed.). Andi.
- [28].Wahyudin (2015). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta (PTS) pada sekolah tinggi dan akademik di Semarang. *Holistic journal of management research*.
- [29].Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalozation, Innovation and Sustainability*.

- [30]. Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja (Ke-5)*. PT. Rajagrafindo Persada.
- [31]. Yudith, N. F. (2004). Analisis Kinerja Distribusi Selling-in Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 3(1), 55–70.  
<https://doi.org/10.14710/jspi.v3i1.55>