

MEMBANGUN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI SWASTA BERBASIS *RESOURCE-BASED VIEW MODEL*

ISBANDRIYATI MUTMAINAH



**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2021**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



@Hak cipta milik IPBUniversity

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA *

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi berjudul Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta Berbasis *Resource-Based View Model* adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir disertasi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2021

Isbandriyati Mutmainah
NIM P066150983.11DM

* Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerja sama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerja sama yang terkait.



RINGKASAN

ISBANDRIYATI MUTMAINAH. Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta Berbasis *Resource-Based View Model*. Dibimbing oleh BUDI SUHARJO, KIRBRANDOKO, dan RITA NURMALINA

PTS memiliki peran penting dalam mencerdaskan bangsa melalui kontribusinya dalam fasilitasi peningkatan partisipasi masyarakat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi. Walaupun PTS memiliki peran penting, namun sampai saat ini belum menjadi pilihan utama calon mahasiswa dan pengguna lainnya. Di tengah tingginya animo masyarakat untuk melanjutkan pendidikan tinggi ke PTN, posisi PTS justru terancam dengan banyaknya PTS yang tutup. Kondisi tersebut menunjukkan bukti adanya masalah daya saing yang dihadapi PTS saat ini.

Daya saing menjadi salah satu faktor yang menentukan keberlangsungan serta perkembangan PTS, oleh karena itu membangun daya saing menjadi salah satu aspek kunci. *Resource-Based View Model* merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan membangun daya saing organisasi tidak terkecuali perguruan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk membangun daya saing PTS di Indonesia berbasis *Resource-Based View Model*, dengan melakukan kajian integratif terhadap pola keterkaitan tujuh aspek, yaitu *marketing audit*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, *market orientation*, *dynamic capability*, *performance*, dan *competitiveness*.

Populasi penelitian ini adalah PTS non vokasi di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta, dengan sampel meliputi pimpinan PTS yaitu rektor, dekan, kaprodi, dan ketua penjaminan mutu yang berjumlah 178 mewakili 35 PTS, yang menjadi sumber informasi yang diperlukan untuk mendapatkan data penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan teknik pengambilan sampel *multistage purposive sampling*, dimana teknik yang digunakan adalah *cluster sampling* untuk menentukan jenis PTS, *hierarchy sampling* untuk menentukan PTS non vokasi berdasarkan akreditasi institusi, dan *purposive sampling* untuk memilih responden di setiap lapisan. Ada dua metode analisis yang digunakan, yang pertama adalah deskriptif untuk menganalisis persepsi responden terhadap daya saing dan aspek yang memengaruhinya sebagaimana dalam model, dan yang kedua adalah SEM untuk menguji model daya saing PTS berbasis *RBV Model* dan mengeksplorasi hubungan antara variabel penelitian, yaitu *marketing audit*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, *market orientation*, *dynamic capability*, *performance*, dan *competitiveness*.

Hasil penelitian menunjukkan, pimpinan PTS terakreditasi A, B, dan C sependapat bahwa indikator daya saing paling penting adalah adanya peningkatan jumlah mahasiswa dan publikasi ilmiah berskala internasional. Namun pada beberapa indikator lain, ada perbedaan mendasar persepsi antar PTS dengan akreditasi yang berbeda. PTS terakreditasi A memilih peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3 menjadi indikator penting ketiga, sementara PTS terakreditasi B memilih kemampuan dalam mempertahankan dosen berkualitas, dan PTS terakreditasi C memilih peningkatan surplus anggaran.

Hasil penelitian menunjukkan, semakin baik akreditasi yang dicapai oleh PTS, daya saing dan aspek-aspek penting yang memengaruhi daya saing juga memiliki

level yang semakin tinggi. PTS terakreditasi A memiliki rata-rata nilai aspek *competitiveness*, *performance*, *marketing audit*, *dynamic capability*, *market orientation*, dan *learning orientation* lebih tinggi dibanding PTS terakreditasi B dan C. Namun pada aspek *entrepreneurial orientation*, PTS terakreditasi B memiliki rata-rata nilai yang lebih tinggi dibandingkan PTS terakreditasi A dan C. Dan secara keseluruhan, aspek *performance* pada PTS terakreditasi A memiliki rata-rata nilai yang sangat baik, sementara aspek *marketing audit*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, *market orientation*, *dynamic capability*, dan *competitiveness* pada PTS terakreditasi A, B, dan C memiliki rata-rata nilai yang baik.

Hasil analisis SEM menunjukkan, *competitiveness* dipengaruhi secara langsung dan signifikan oleh *performance*, *marketing audit*, dan *dynamic capability*, dimana *performance* memberi pengaruh yang paling besar. Secara tidak langsung, *competitiveness* dipengaruhi oleh *marketing audit*, *learning orientation*, *entrepreneurial orientation*, dan *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh paling besar. *Competitiveness* juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh *learning orientation* dan *entrepreneurial orientation* melalui mediasi *dynamic capability*, dan *learning orientation* memiliki pengaruh paling besar. *Entrepreneurial orientation* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *market orientation* baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui mediasi *learning orientation*. Sementara *market orientation* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *performance*.

Temuan penting dari penelitian ini adalah bahwa dalam membangun daya saing PTS, faktor internal yaitu sumber daya dan kapabilitas sebagai dua faktor daya saing penting menurut teori *RBV*, terbukti menjadi aspek penting dalam upaya membangun daya saing berkelanjutan. Dalam membangun daya saing berkelanjutan, PTS tidak hanya menggantungkan dari *performance* namun diperlukan integrasi berbagai faktor yang memengaruhi daya saing baik yang memengaruhi secara langsung maupun yang secara tidak langsung yaitu *marketing audit*, *dynamic capability*, *learning orientation*, dan *entrepreneurial orientation*. Temuan penting lainnya adalah implementasi *marketing audit* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan daya saing PTS, sehingga PTS perlu secara rutin melakukan audit pemasarannya. Pemerintah memiliki peran penting untuk mewujudkan ekosistem pendidikan tinggi yang berkualitas dan kompetitif melalui tiga hal yaitu dukungan pendanaan, penguatan dosen, dan peningkatan kualitas PTS.

Kata kunci: audit pemasaran, daya saing, kapabilitas dinamik, kinerja, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, orientasi kewirausahaan

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



SUMMARY

ISBANDRIYATI MUTMAINAH. Developing The Competitiveness of Private Higher Education Based on the Resource-Based View Model. Supervised by BUDI UHARJO, KIRBRANDOKO, and RITA NURMALINA.

Private Higher Education (PHE) has an important role in educating the nation through its contribution in facilitating increased community participation in continuing education to higher education. Even though PHE has an important role, until now it has not been the main choice for students and other users. In the midst of high public interest to continue their education to public higher education, the position of PHE is threatened by the number of private universities that are closed. This condition shows evidence of competitiveness problems facing PHE today.

Competitiveness is one of the factors determining the sustainability and development of PHE, therefore building competitiveness is one of the key aspects. Resource-Based View Model is an approach that can be used to evaluate and build organizational competitiveness, including PHE. This research aims to develop the competitiveness of PHE in Indonesia based on the Resource-Based View Model, by conducting an integrative study of the relationship pattern of seven aspects, namely marketing audit, entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, dynamic capability, performance, and competitiveness.

The population of this research is non-vocational PHE in LLDIKTI Region III DKI Jakarta, with samples including PHE leaders, namely the rector, dean, head of study program, and head of quality assurance, totaling 178 representing 35 private PHEs, which are the source of information needed to obtain research data. This research is quantitative research using multistage purposive sampling technique. The techniques used are cluster sampling to determine the type of PHEs, hierarchy sampling to determine PHEs based on institutional accreditation, and purposive sampling to select PHEs respondents in each layer. There are two analytical methods used, the first is descriptive to analyze respondents' perceptions of competitiveness and its influencing aspects as in the model, and the second is Structural Equation Modelling to test the competitiveness model of PTS based on the RBV Model and to explore the relationship between research variables, namely the marketing audit, entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, dynamic capability, performance, and competitiveness.

The results showed that the leaders of PHEs accredited A, B, and C agreed that the most important indicators of competitiveness were an increase in the number of students and international scientific publications. However, in several other indicators, there are fundamental differences in perceptions between PHEs with different accreditations. PHEs accredited A chose the increasing the number of lecturers with doctoral education to be the third important indicator, while PHEs accredited B chose the ability to retain quality lecturers, and PHEs accredited C chose the increasing the budget surplus.

The results showed, the better the accreditation achieved by PHE, the higher level of competitiveness and important aspects that affect competitiveness. PHEs accredited A have a higher average score for the aspects of competitiveness, performance, marketing audit, dynamic capability, market orientation, and learning

orientation than PTS accredited B and C. However, in the entrepreneurial orientation aspect, PHEs accredited B have a higher average score than PHEs accredited A and C. And overall, the performance aspects of PHEs accredited A have a very good average score, while aspects of marketing audit, entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, dynamic capability, and competitiveness at PTS accredited A, B, and C have good average scores.

SEM analysis results show that competitiveness is directly and significantly affected by performance, marketing auditing and dynamic capability, where performance has the greatest influence. Indirectly, competitiveness is affected by the marketing audit, learning orientation, entrepreneurial orientation, and entrepreneurial orientation has the greatest influence. Competitiveness is also indirectly affected by learning orientation and entrepreneurial orientation through mediation dynamic capability, and learning orientation has the greatest influence. Entrepreneurial orientation has a significant influence on market orientation, both directly and indirectly through mediation of learning orientation. Meanwhile, market orientation is proven to have no significant influence on performance.

An important finding from this study is that in building the competitiveness of PHE, internal factors, namely resources and capabilities, as two important competitiveness factors according to RBV theory, prove to be important aspects in the effort to build sustainable competitiveness. In building sustainable competitiveness, PTS does not only depend on performance, but requires the integration of various factors that affect competitiveness, both directly and indirectly, namely marketing audit, dynamic capability, learning orientation, and entrepreneurial orientation. Another important finding is that the implementation of marketing audits is proven to have a positive and significant effect on the performance and competitiveness of PHE, so PHE needs to routinely conduct marketing audits. The government has an important role in realizing a quality and competitive higher education ecosystem through three things, namely funding support, strengthening lecturers, and improving the quality of PHE.

Keywords: competitiveness, dynamic capability, entrepreneurial orientation, market orientation, marketing audit, learning orientation, performance.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPBUniversity

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2021
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

MEMBANGUN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI SWASTA BERBASIS *RESOURCE-BASED VIEW MODEL*

ISBANDRIYATI MUTMAINAH

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2021**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Penguji Luar Komisi Pembimbing pada Ujian Tertutup:

1. Dr Bambang Indriyanto
2. Prof Dr Ir M Parulian Hutagaol, MS

Anggota Promosi Luar Komisi Pembimbing pada Sidang Promosi Terbuka:

1. Dr Bambang Indriyanto
2. Prof Dr Ir M Parulian Hutagaol, MS

Judul Disertasi : Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta
Berbasis *Resource-Based View Model*
Nama : Isbandriyati Mutmainah
NIM : P066150983.11DM

Disetujui oleh

Komisi Pembimbing



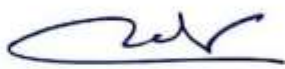
Dr Ir Budi Suhardjo, MS

Ketua



Dr Ir Kirbrandoko, MSM

Anggota



Prof Dr Ir Rita Nuralina, MS

Anggota

Diketahui oleh

Ketua Program Studi
Manajemen dan Bisnis

Dekan Sekolah Pascasarjana



Prof Dr Ir M Syamsul Muarif, M Eng



Prof Dr Ir Anas Miftah Fauzi, M Eng

Tanggal Ujian Tertutup: 20 Oktober 2020 Tanggal Lulus: 22 DEC 2020
Tanggal Sidang Promosi Terbuka: 22 Desember 2020

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *subhanahu wa ta'ala* atas segala karunia dan kuasa-Nya sehingga disertasi yang berjudul Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta Berbasis *Resource-Based View Model* ini berhasil diselesaikan. Penulis menyadari, disertasi tidak akan dapat selesai tanpa bantuan banyak pihak. Dalam pelaksanaan penelitian, khususnya tahapan persiapan dan pengumpulan data, banyak kendala yang penulis hadapi, baik data yang sulit diakses, lokasi PTS yang tersebar di seluruh wilayah Jakarta, maupun kesediaan pimpinan PTS untuk menjadi responden. Untuk itu, melalui halaman prakata ini, izinkanlah penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan rasa terima kasih dari lubuk hati yang paling dalam kepada:

1. Rektor Universitas Nusa Bangsa, Dekan Fakultas Ekonomi, serta seluruh staf pengajar dan staf administrasi pada Fakultas Ekonomi, atas izin melanjutkan studi yang diberikan, serta bantuan, dan dukungan sehingga penulis dapat melakukan penelitian dan menyelesaikan studi dengan lancar.
2. Para pimpinan Sekolah Bisnis IPB yang memberi kesempatan pada penulis untuk menimba ilmu di SB IPB dengan segala fasilitasnya.
3. Bapak Dr Ir Budi Suharjo, MS selaku ketua komisi pembimbing disertasi, Bapak Dr Ir Kirbrandoko MSM dan Ibu Prof Dr Ir Rita Nurmawati MS selaku anggota komisi pembimbing disertasi, yang telah memberikan arahan, saran, dan bimbingan sejak awal penyusunan proposal hingga tersusunnya disertasi ini. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan Bapak dan Ibu serta menjadi ladang pahala. Aamiin.
4. Ketua LLDIKTI Wilayah III Jakarta yang mengizinkan penulis untuk meneliti pada PTS yang ibu pimpin, dan para pimpinan PTS yang bersedia menjadi responden. Semoga hasil penelitian ini dapat memberi kontribusi bagi peningkatan daya saing PTS khususnya pada PTS di lingkungan LLDIKTI Wilayah III Jakarta.
5. Teman-teman DMB11 atas dukungan dan kebersamaan yang terjalin selama ini. Suatu kebahagiaan dapat diberi kesempatan bergabung menjadi keluarga besar DMB 11 yang sangat menginspirasi.
6. Secara khusus ucapan terima kasih penulis ucapkan pada keluarga tercinta. Alm. Ibu dan Bapak yang senantiasa mendo'akan ananda dan berharap ananda menjadi orang yang berguna, suami tercinta yang dengan segenap do'a, cinta, dukungan dan pengorbanan selalu mendampingi penulis dalam menyelesaikan studi; serta anak-anakku tersayang, yang waktu untuk mereka banyak terkorbankan selama penulis menyelesaikan studi ini.

Bogor, Januari 2021

Isbandriyati Mutmainah

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

1	PENDAHULUAN	
	Latar Belakang	1
	Perumusan Masalah	7
	Tujuan Penelitian	7
	Manfaat Penelitian	8
	Ruang Lingkup Penelitian	8
	Kebaruan Penelitian	9
2	TINJAUAN PUSTAKA	
	Daya Saing	10
	Implementasi Konsep Pemasaran	16
	<i>Marketing Audit</i>	16
	<i>Market Orientation</i>	20
	<i>Entrepreneurial Orientation</i>	24
	<i>Learning Orientation</i>	28
	<i>Dynamic Capability</i>	32
	<i>Performance</i>	35
	Kajian Penelitian Terdahulu	37
	Kerangka Konseptual Penelitian dan Hipotesis	41
3	METODE	
	Waktu dan Lokasi Penelitian	47
	Desain Penelitian	47
	Metode Pengambilan Data	47
	Populasi dan Metode Penarikan Sampel	48
	Variabel Penelitian	49
	Metode Analisis Data	54
4	HASIL DAN PEMBAHASAN	
	Profil PTS di Lingkungan LLDIKTI Wilayah III Jakarta	58
	Karakteristik Responden	62
	Analisis Deskriptif	63
	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	77
	Model Struktural Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta	94
	Implikasi Manajerial	120
5	SIMPULAN DAN SARAN	
	Simpulan	125
	Saran	126
	DAFTAR PUSTAKA	128
	LAMPIRAN	144
	RIWAYAT HIDUP	218



DAFTAR TABEL

1	Populasi dan sampel	49
2	Variabel laten dan variabel manifes <i>marketing audit</i>	50
3	Variabel laten dan variabel manifes <i>entrepreneurial orientation</i>	51
4	Variabel laten dan variabel manifes <i>learning orientation</i>	52
5	Variabel laten dan variabel manifes <i>market orientation</i>	52
6	Variabel laten dan variabel manifes <i>dynamic capability</i>	53
7	Variabel laten dan variabel manifes <i>performance</i>	53
8	Variabel laten dan variabel manifes <i>competitiveness</i>	54
9	<i>Goodness of fit indices</i>	57
10	Profil PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta berdasarkan akreditasi institusi tahun 2019	59
11	Jumlah dosen tetap PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta berdasarkan tingkat pendidikan tahun 2018/2019	59
12	Jumlah dosen tetap PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta berdasarkan jabatan fungsional tahun 2018/2019	60
13	Jumlah publikasi ilmiah dosen di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta pada jurnal internasional terindeks Scopus tahun 2019	60
14	Perkembangan jumlah mahasiswa PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta tahun akademik 2013/2014 - 2018/2019	60
15	Jumlah mahasiswa terdaftar PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta tahun akademik 2018/2019	61
16	Rasio mahasiswa per dosen dan rasio dosen per lembaga PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta tahun akademik 2018/2019	61
17	Karakteristik responden	62
18	Persepsi responden terhadap tingkat kepentingan indikator daya saing PTS	63
19	Perbedaan persepsi peringkat indikator daya saing PTS antara PTS dengan akreditasi A, B, C	64
20	Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel <i>competitiveness</i>	66
21	Rata-rata nilai persepsi responden terhadap daya saing PTS	67
22	Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel <i>performance</i>	67
23	Rata-rata persepsi responden terhadap <i>performance</i>	68
24	Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel <i>marketing audit</i>	69
25	Rata-rata persepsi responden terhadap <i>marketing audit</i>	70
26	Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel <i>dynamic capability</i>	71
27	Rata-rata persepsi responden terhadap <i>dynamic capability</i>	72
28	Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel <i>entrepreneurial orientation</i>	72
29	Rata-rata persepsi responden terhadap <i>entrepreneurial orientation</i>	74
30	Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel <i>learning orientation</i>	74
31	Rata-rata nilai persepsi responden terhadap <i>learning orientation</i>	75

DAFTAR TABEL (LANJUTAN)

32	Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel <i>market orientation</i>	76
33	Rata-rata nilai persepsi responden terhadap <i>market orientation</i>	77
34	Hasil uji reliabilitas <i>first order CFA</i> model pengukuran <i>competitiveness</i>	78
35	Hasil uji reliabilitas <i>second order CFA</i> model pengukuran <i>competitiveness</i>	79
36	Hasil uji reliabilitas <i>first order CFA</i> model pengukuran <i>performance</i>	80
37	Hasil uji reliabilitas <i>second order CFA</i> model pengukuran <i>performance</i>	81
38	Hasil uji reliabilitas <i>first order CFA</i> model pengukuran <i>marketing audit</i>	82
39	Hasil uji reliabilitas <i>second order CFA</i> model pengukuran <i>marketing audit</i>	83
40	Hasil uji reliabilitas <i>first order CFA</i> model pengukuran <i>dynamic capability</i>	85
41	Hasil uji reliabilitas <i>second order CFA</i> model pengukuran <i>dynamic capability</i>	86
42	Hasil uji reliabilitas <i>first order CFA</i> model pengukuran <i>entrepreneurial orientation</i>	88
43	Hasil uji reliabilitas <i>second order CFA</i> model pengukuran <i>entrepreneurial orientation</i>	88
44	Hasil uji reliabilitas <i>first order CFA</i> model pengukuran <i>learning orientation</i>	91
45	Hasil uji reliabilitas <i>second order CFA</i> model pengukuran <i>learning orientation</i>	91
46	Hasil uji reliabilitas <i>first order CFA</i> model pengukuran <i>market orientation</i>	93
47	Hasil uji reliabilitas <i>second order CFA</i> model pengukuran <i>market orientation</i>	93
48	<i>Goodness of fit indices</i> model daya saing PTS	99
49	Hubungan variabel laten dalam model daya saing PTS	100
50	Pengaruh tidak langsung <i>marketing audit</i> , <i>entrepreneurial orientation</i> , <i>learning orientation</i> , terhadap <i>competitiveness</i>	107
51	Pengaruh tidak langsung <i>entrepreneurial orientation</i> terhadap <i>performance</i>	112
51	Pengaruh tidak langsung <i>entrepreneurial orientation</i> terhadap <i>market orientation</i>	115
53	Pengaruh tidak langsung <i>entrepreneurial orientation</i> terhadap <i>dynamic capability</i>	118

DAFTAR GAMBAR

1	Rasio jumlah mahasiswa dan perguruan tinggi tahun 2011-2019 (Kemenristekdikti 2019)	2
2	Pertumbuhan mahasiswa PTN dan PTS di Indonesia tahun 2018/2019 (Kemenristekdikti 2018)	3
3	Perguruan tinggi dengan jumlah publikasi internasional tertinggi sampai tahun 2019 (Kemenristekdikti 2019)	3
4	Perbandingan jumlah dosen menurut jabatan fungsional antara PTN dan PTS tahun 2019 (Kemenristekdikti 2019)	4
5	Keterkaitan antara sumberdaya dan keunggulan kompetitif (Barney 1991)	14

DAFTAR GAMBAR (LANJUTAN)

6	<i>Resources-Based View</i> (Barney 1991, Hart 1995)	37
7	Hubungan <i>marketing audit</i> , kinerja dan daya saing (Tsai <i>et al.</i> 2009; Loya 2011; Al-Nsour 2017; Stimanc dan Simic 2012)	38
8	Hubungan <i>market orientation</i> , kinerja dan daya saing (Narver dan Slater 1990; Shaikh 2015; Hammond <i>et al.</i> 2006; Mokoena dan Dhurup 2017)	38
9	Hubungan <i>entrepreneurial orientation</i> , <i>learning orientation</i> , <i>market orientation</i> , kinerja dan daya saing (Lumkin dan Dess 2001; Felguera <i>et al.</i> 2012; Baba 2015; Hussein <i>et al.</i> 2014; Long 2013; Amin <i>et al.</i> 2016; Merwe dan Malan (2013)	40
10	Hubungan antara <i>entrepreneurial orientation</i> , <i>learning orientation</i> , kapabilitas dinamik, dan daya saing (Hemmati <i>et al.</i> (2016), Banerjee <i>et al.</i> (2018), dan Fainshmidt <i>et al.</i> (2019)	41
11	Kerangka konseptual penelitian	42
12	Model keseluruhan	56
13	Perkembangan jumlah PTS di LLDIKTI Wilayah III Jakarta periode tahun akademik 2013/2014 – 2018/2019 (Kemenristekdikti 2019)	58
14	Model pengukuran <i>competitiveness</i>	78
15	Model pengukuran <i>performance</i>	80
16	Model pengukuran <i>marketing audit</i>	82
17	Model pengukuran <i>dynamic capability</i>	85
18	Model pengukuran <i>entrepreneurial orientation</i>	87
19	Model pengukuran <i>learning orientation</i>	90
20	Model pengukuran <i>market orientation</i>	92
21	Model persamaan struktural daya saing PTS	99

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner Penelitian	144
2	Output SPSS Deskripsi responden	151
3	Output <i>Second Order CFA</i> variabel penelitian	166
4	Output SEM	208
5	Riwayat Hidup	218

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perguruan tinggi swasta (PTS) memiliki peran yang sangat strategis dalam pembangunan manusia, khususnya dalam peningkatan kualitas masyarakat. Meningkatnya minat lulusan SLTA untuk melanjutkan studi setiap tahun, dan di sisi lain keterbatasan daya tampung PTN membuat keberadaan PTS tidak dapat diabaikan. Peran strategis PTS salah satunya dapat dilihat dari Angka Partisipasi Kasar pendidikan tinggi Indonesia yang menggambarkan seberapa banyak penduduk usia 19-23 tahun yang menikmati bangku kuliah. Tahun 2019 Angka Partisipasi Kasar pendidikan tinggi Indonesia sebesar 30.28% dimana 16.7% disumbang dari peran PTS. Artinya seandainya semua PTS tutup, Angka Partisipasi Kasar pendidikan tinggi Indonesia hanya sekitar 13.58%. PTS juga berperan dalam penyediaan lapangan pekerjaan di tengah keterbatasan pemerintah dalam menyediakan lapangan pekerjaan bagi angkatan kerja yang terus bertambah.

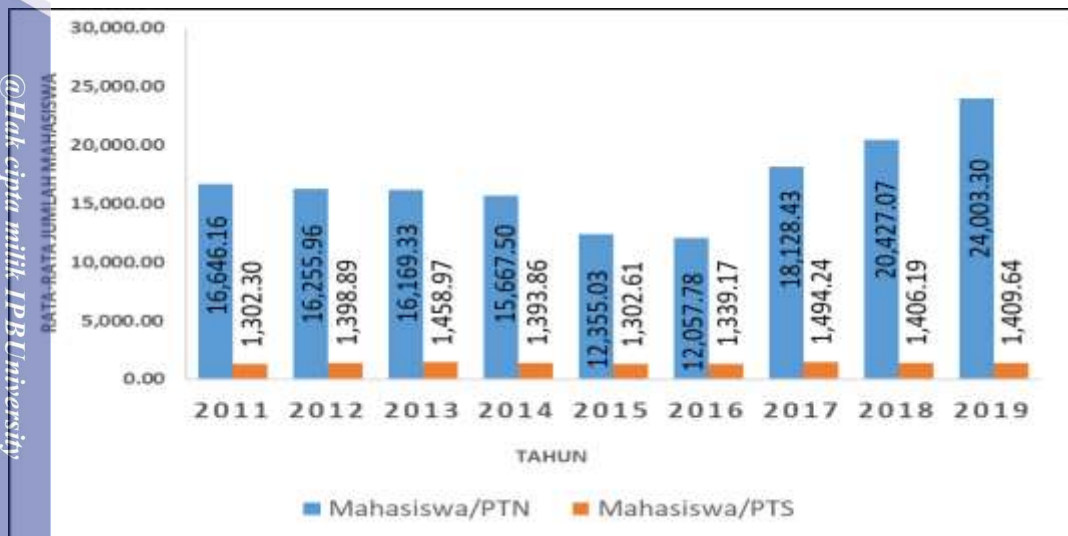
Undang Undang Pendidikan Tinggi No. 12 tahun 2012 menyatakan PTS sebagai perguruan tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh masyarakat. Sebagai perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat, maka segala hal yang berkaitan dengan pendanaan, pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan menjadi tanggung jawab pengelola sepenuhnya. Kondisi tersebut menyebabkan kapabilitas pengelolaan dan kualitas layanan PTS sangat tergantung dari kemampuan pengelola mendapatkan sumber-sumber pembiayaan eksternal yang sebagian besar bersumber dari jumlah mahasiswa (*student body*). Dengan jumlah mahasiswa yang banyak, peluang PTS untuk berkembang masih tinggi, namun sebaliknya bagi PTS yang tidak dapat memenuhi *student body* minimal, akan sulit untuk berkembang.

Di sisi lain, lingkungan industri pendidikan tinggi semakin dinamis. Seiring dengan berjalannya waktu, globalisasi, kemajuan teknologi, tuntutan dunia usaha yang semakin tinggi dan beragam, berkurangnya subsidi bagi PTN, serta bermunculannya lembaga-lembaga kursus yang menawarkan layanan sejenis, membuat PTS harus berpacu dalam meningkatkan kualitas layanan agar menjadi pilihan calon mahasiswa ketika akan melanjutkan studi ke perguruan tinggi. Regulasi pemerintah yang semakin ketat terhadap kualitas layanan perguruan tinggi juga menjadi tantangan PTS mengingat kemampuan dalam memenuhi standar pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi sangat tergantung dari sumberdaya yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

Posisi PTS dalam peta persaingan perguruan tinggi di Indonesia salah satunya dapat dilihat dari rata-rata jumlah mahasiswa tiap perguruan tinggi. Data Kemenristekdikti menunjukkan sampai tahun 2019 terdapat total 3 251 perguruan tinggi di Indonesia di bawah Kemenristekdikti. Dari jumlah tersebut, 96.2% merupakan PTS, sementara sisanya adalah PTN. Komposisi jumlah PTN dan PTS tersebut idealnya juga menunjukkan jumlah mahasiswa PTS yang jauh melebihi PTN, namun data empiris tidak menunjukkan demikian. Dari tahun ke tahun animo mahasiswa di PTN jauh di atas PTS. Seperti yang terlihat pada Gambar 1, periode 2011-2019, rata-rata jumlah mahasiswa di PTN jauh lebih besar dibandingkan dengan rata-rata jumlah mahasiswa di PTS baik di Jawa maupun di luar Jawa.

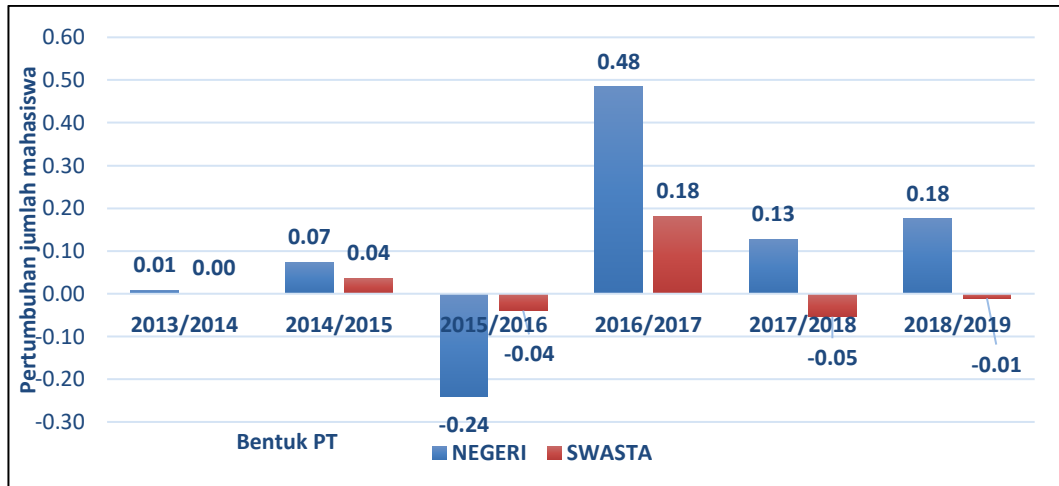
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Kondisi ini menjadi tantangan berat bagi PTS untuk dapat bertahan dan bersaing, baik dengan PTN maupun dengan PTS lain.



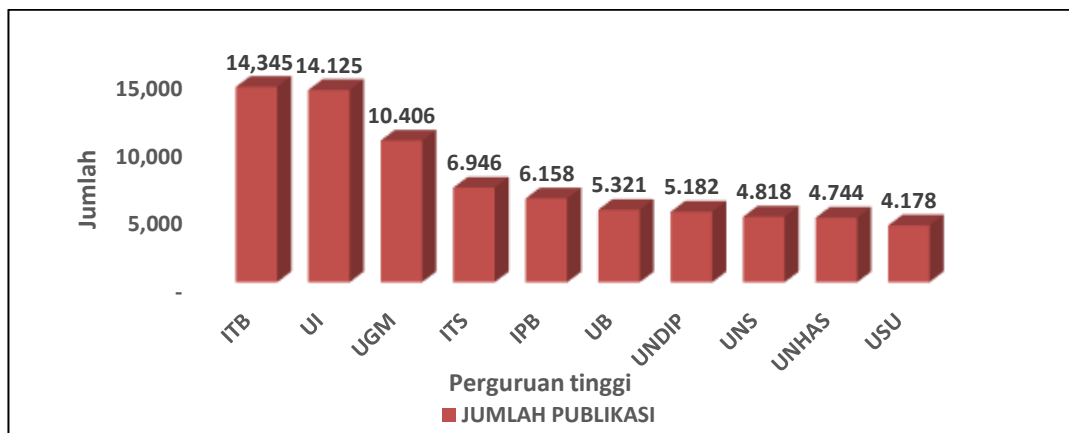
Gambar 1 Rasio jumlah mahasiswa dan perguruan tinggi tahun 2011-2019 (Kemenristekdikti 2019)

Fenomena lain juga menunjukkan, tahun 2008 sekitar 30% dari PTS di Indonesia ditutup karena tidak mampu bersaing dengan PT lain yang disebabkan calon mahasiswa baru tidak tertarik menimba ilmu di lembaga pendidikan tinggi tersebut (Wirot 2008). Lebih lanjut Wirot (2008) menyatakan bahwa tutupnya PTS-PTS tersebut murni karena tidak mampu bersaing, bukan karena kebijakan pemerintah. Tahun 2015 - 2019, pemerintah kembali menutup 130 PTS karena tidak mampu menjalankan operasional dan kesulitan mendapatkan mahasiswa (CNN Indonesia 2019). Indiyati (2016) mengungkapkan bahwa banyak PTS tutup karena PTS belum maksimal dalam kreasi dan inovasi untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholders*, sementara pada kenyataannya, untuk bersaing dengan PTN dan PTS lain, kreativitas dan inovasi merupakan faktor kunci dalam memenangkan persaingan. Selain karena kalah bersaing, berkurangnya minat mahasiswa memilih PTS disebabkan karena PTN membuka berbagai jalur penerimaan mahasiswa baru (Akhmadi 2008). Seperti diketahui seiring dengan berkurangnya subsidi pemerintah untuk PTN menyebabkan banyak PTN membuka jalur penerimaan mahasiswa baru dalam rangka memenuhi *student body*. Perbandingan pertumbuhan jumlah mahasiswa antara PTN dan PTS di Indonesia dapat dilihat dari Gambar 2.



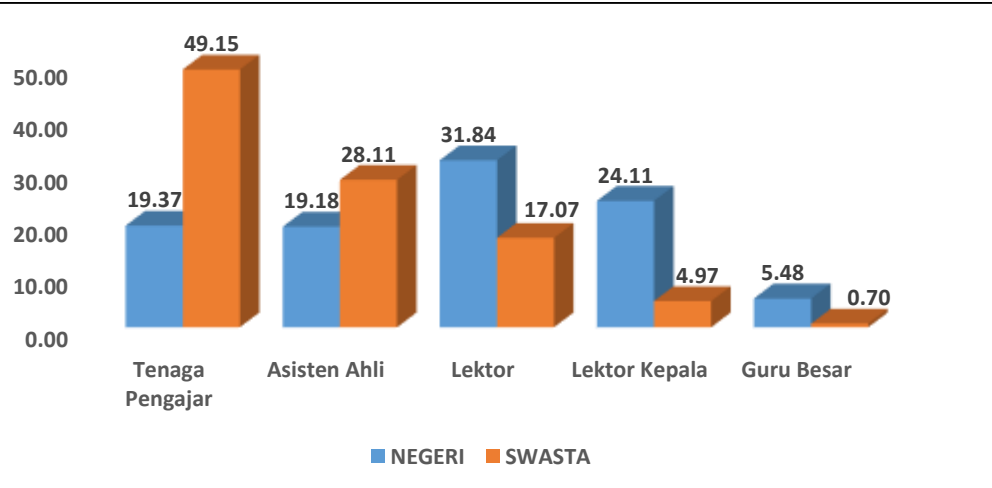
Gambar 2 Pertumbuhan mahasiswa PTN dan PTS di Indonesia tahun 2013/2014 - 2018/2019 (Kemenristekdikti 2019)

Selain jumlah dan pertumbuhan mahasiswa, reputasi dan kualitas PTS juga masih tertinggal dibandingkan dengan PTN. Tahun 2019, dari hasil klasterisasi PT non vokasi di Indonesia yang dilakukan oleh Kemenristekdikti, PTN masih mendominasi sebagai 10 PT terbaik, sementara sebagian besar PTS berada pada kluster 3,4 dan 5. Demikian juga publikasi ilmiah, produktivitas masih dikuasai oleh PTN. Berikut 10 perguruan tinggi yang paling produktif dalam publikasi ilmiah internasional.



Gambar 3 Perguruan tinggi dengan jumlah publikasi internasional tertinggi sampai tahun 2019 (Kemenristekdikti 2019)

Masih relatif rendahnya publikasi ilmiah berskala internasional berhubungan dengan komposisi dosen dengan jabatan fungsional yang dimiliki PTS dan PTN. Gambar 4 menunjukkan bahwa pada PTS sebagian besar dosen memiliki jabatan fungsional Lektor ke bawah, sementara pada PTN sebagian besar dosen memiliki jabatan fungsional Lektor ke atas.



Gambar 4 Perbandingan persentase dosen menurut jabatan fungsional antara PTN dan PTS tahun 2019 (Kemenristekdikti 2019)

Posisi PTS dalam persaingan di industri pendidikan tinggi seperti yang tertuang dalam data-data empiris di atas tidak dapat dilepaskan dari fakta perbedaan kondisi yang jauh antara PTN dan PTS, dimana PTN dan PTS bersaing pada pasar yang sama dan mengikuti regulasi penyelenggaraan pendidikan tinggi yang sama, namun memiliki kekuatan yang berbeda. Sebagai perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh negara, PTN memiliki keuntungan-keuntungan dalam hal pembiayaan operasional, seleksi calon mahasiswa baru, seleksi dan peningkatan kualitas dosen, serta citra merek PTN yang sudah terbangun menyebabkan PTN secara umum lebih unggul dibandingkan PTS khususnya dalam menarik minat calon mahasiswa. Sebaliknya, sebagai perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat, PTS memiliki tantangan yang sangat besar dalam menjalankan fungsinya dengan berkualitas. Riset-riset menunjukkan aspek-aspek yang menjadi pertimbangan calon mahasiswa dalam memilih perguruan tinggi antara lain kualitas layanan, reputasi, penampilan, fasilitas, biaya pendidikan, *image*, lingkungan, pilihan karir, dan citra lembaga (Polat 2012; Ramalu 2013; Agrey dan Lampadan 2014; Erdawati 2014; Garwe 2014; Sawaji 2019; Meliyaningsih 2015; Wulandini dan Saputra 2017; Ilgan *et al.* 2018). Pada aspek-aspek tersebut secara umum PTN lebih unggul dibandingkan PTS.

Di sisi lain, paradigma *non profit oriented* menjadikan PTS lebih banyak berorientasi pada organisasi dibandingkan berorientasi pada pasar. Aturan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang semakin ketat menyebabkan PTS lebih banyak berkonsentrasi pada kinerja administratif organisasi untuk memenuhi persyaratan pemerintah dibandingkan memperkuat kapabilitas internal yang dinamis serta menyusun langkah strategis dalam menghadapi pasar yang kian kompetitif. Namun banyaknya PTS yang tutup semakin memperkuat fakta kegagalan mereka mengantisipasi perubahan lingkungan dan ketidakmampuannya dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan calon mahasiswa dan dunia usaha.

Berdasarkan fakta-fakta tersebut, permasalahan utama sebagai dasar untuk menetapkan tujuan penelitian ini adalah dengan semakin meningkatnya persaingan di industri pendidikan tinggi, berdampak pada semakin sulitnya sebagian PTS bersaing khususnya dalam mendapatkan mahasiswa. Hal ini dapat dilihat dari

rendahnya rata-rata jumlah mahasiswa tiap PTS dan rata-rata pertumbuhan jumlah mahasiswa PTS. Dampak turunan dari situasi tersebut adalah rendahnya pemasukan PTS yang bersumber dari biaya kuliah yang dibayarkan mahasiswa. Akibatnya kemampuan PTS dalam memberikan layanan bagi mahasiswa, penyediaan dosen berkualitas, serta investasi sarana dan prasarana, menjadi semakin terbatas. PTS juga sulit meningkatkan prestasi dan reputasi karena keterbatasan sumberdaya, yang berdampak pada sulitnya PTS mendapatkan kepercayaan atau menjadi alternatif pilihan utama bagi calon mahasiswa dalam melanjutkan studi.

Dalam menghadapi persaingan pasar, Kahn dan Mentzer (1998) dan Ferrier (2001), menyatakan bahwa perguruan tinggi harus memiliki daya saing yang lebih tinggi dari para pesaingnya. Semakin tinggi daya saing perguruan tinggi, semakin besar peluang mahasiswa untuk melanjutkan studi di perguruan tinggi tersebut dan memperbesar peluang perguruan tinggi untuk semakin besar di masa mendatang (Labas *et al.* 2016), sehingga perlu strategi yang tepat dalam pengelolaan perguruan tinggi dengan membangun daya saing secara bertahap dan daya saing berkelanjutan dapat diwujudkan.

Dalam membangun daya saing PTS berkelanjutan, identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi daya saing menjadi penting untuk dilakukan. Dalam perspektif manajemen strategik, faktor yang memengaruhi daya saing pada umumnya dikelompokkan menjadi dua kelompok besar, yaitu faktor eksternal (model *Five Forces*) dan faktor internal (model *Resource-Based View*). Faktor eksternal meliputi faktor makro seperti perubahan politik, ekonomi, sosial budaya, perkembangan teknologi, dan faktor lingkungan industri seperti pembeli, pemasok, pendatang baru, barang substitusi maupun persaingan diantara perusahaan dalam industri. Sedangkan faktor internal meliputi semua sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan untuk menghadapi persaingan pasar. Pendekatan daya saing berbasis eksternal dalam perjalanannya banyak mendapatkan kritikan berkaitan dengan relevansi asumsi-asumsi yang digunakan dengan kondisi persaingan saat ini baik dalam pengambilan keputusan manajerial maupun dalam tataran riset. Pendekatan daya saing berbasis internal dapat menjadi solusi relevan dalam mengatasi kelemahan tersebut, mengingat inti dari daya saing berbasis internal adalah bagaimana membangun sumber daya strategik dan kapabilitas untuk menghadapi persaingan pasar.

Riset-riset terdahulu mengenai daya saing perguruan tinggi lebih banyak mengeksplorasi pengaruh lingkungan eksternal, dimana daya saing ditentukan oleh kondisi politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi dan lingkungan (Tripathi dan Ali 2009; Akin 2012; Choi dan Lee 2014), dan juga menyoroti peran lingkungan industri terhadap daya saing perguruan tinggi (Pringle dan Huisman 2011; Sum dan Jessop 2013; Choi dan Lee 2014; Jackson 2015; Aydin 2017). Pengaruh lingkungan eksternal terhadap daya saing tidak terbantahkan, namun dalam membangun daya saing, bagaimana PTS mengelola sumberdaya dan kapabilitasnya agar perubahan lingkungan eksternal dan industri tidak menjadi ancaman bagi PTS menjadi lebih penting untuk digali. Sehingga riset yang mengeksplorasi peran lingkungan internal terhadap daya saing seperti teori daya saing *Resource-Based View* dari Barney (1991) menjadi penting untuk dilakukan. Sejauh ini belum ditemukan studi yang menginvestigasi daya saing PTS dengan mengadopsi teori daya saing *Resource-Based View* dari Barney (1991). Lingkungan perguruan tinggi yang dinamis dan persaingan antara perguruan tinggi yang semakin intensif menyebabkan riset

mengenai daya saing berbasis internal penting untuk dilakukan, dengan argumentasi bahwa kualitas lingkungan internal yang meliputi sumber daya strategik dan kapabilitas yang dimiliki oleh PTS berdampak pada kemampuan PTS dalam mengantisipasi, mengidentifikasi dan mengatasi ancaman perubahan lingkungan eksternal serta kemampuan dalam menangkap peluang pasar, dan selanjutnya berdampak pada kinerja dan daya saing PTS.

Barney (1991) menyatakan basis daya saing adalah faktor internal yaitu sumber daya dan kapabilitas. Sumber daya yang unggul, serta kapabilitas internal organisasi yang tinggi merupakan kekuatan dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan pasar pendidikan tinggi. Implementasi konsep pemasaran merupakan salah satu *intangible asset* PTS yang perlu menjadi perhatian pengelola dalam menghadapi persaingan. Fenomena masih relatif rendahnya rata-rata jumlah mahasiswa per PTS, tutupnya beberapa PTS dan pertumbuhan jumlah mahasiswa PTS yang relatif lebih rendah dibandingkan PTN menunjukkan kegagalan PTS mengantisipasi perubahan pasar dan lebih berkonsentrasi pada kinerja akademik yang menjadi *core business*-nya. Fenomena tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana konsep pemasaran telah diimplementasikan pada organisasi *non profit* seperti perguruan tinggi? Apakah implementasi konsep pemasaran mampu meningkatkan kinerja dan daya saing perguruan tinggi? Dan konsep pemasaran apa saja yang mampu meningkatkan daya saing perguruan tinggi?

Selain implementasi konsep pemasaran, kapabilitas internal organisasi menjadi kunci dalam membangun daya saing. Kapabilitas internal terkait dengan kemampuan sumber daya baik sumber daya manusia, finansial, maupun sistem dan kurikulum dalam menyesuaikan dengan perubahan lingkungan dan harus mampu menjadi aset strategik bagi perguruan tinggi. Kapabilitas internal perlu secara periodik disusun ulang dalam rangka menyesuaikan dengan perubahan lingkungan agar daya saing tetap dapat dipertahankan. Kemampuan PTS dalam menyesuaikan kapabilitas internal serta menyusun strategi menghadapi peluang dan ancaman menunjukkan kelayakan strategis organisasi tersebut. Untuk itu paradigma baru diperlukan bagi PTS untuk membangun daya saing. Paradigma tersebut adalah kapabilitas dinamik.

Persaingan yang semakin intensif di industri pendidikan tinggi, mengharuskan PTS untuk mengembangkan kapasitas dan fleksibilitasnya agar daya saing dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Selain itu PTS juga perlu mencermati dinamika lingkungan, mengingat di satu sisi mereka menghadapi dampak perubahan lingkungan dimana terdapat situasi persaingan yang meningkat, dan di sisi lain adanya persyaratan dari pemerintah dan tuntutan masyarakat umum (Arambašić 2009 dalam Štimac dan Šimić 2012). Dalam menyikapi dua hal tersebut, implementasi konsep pemasaran dan kapabilitas dinamik menjadi hal yang penting bagi PTS dalam membangun daya saing. Labas (2016) menyatakan bahwa dalam membangun daya saing, PTS perlu mengimplementasikan konsep pemasaran, dan menurut Wu (2007) jika organisasi menggunakan kapabilitas dinamik, pihak manajemen dapat mengelola sumber daya internalnya untuk meningkatkan kinerja dan daya saing. Konsep pemasaran mengarahkan PTS untuk senantiasa berorientasi pasar sehingga visi, misi, tujuan dan strategi organisasi diarahkan untuk mampu memenuhi tuntutan pasar dengan lebih baik dibanding pesaing. Semakin PTS berorientasi pasar, maka semakin besar kemampuan menarik minat calon

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

mahasiswa. Semakin banyak jumlah mahasiswa, kemampuan PTS untuk meningkatkan kualitas layanan semakin baik sehingga kinerja dan daya saing semakin tinggi. Sedangkan kapabilitas dinamik, menekankan pada kemampuan manajemen yang merupakan kombinasi keterampilan, fungsional dan teknologi yang menggambarkan kemampuan PTS dalam mengindra lingkungan eksternal baik peluang maupun ancaman, mengidentifikasi kemampuan internal, serta menyesuaikan dengan cepat kemampuan internal terhadap perubahan lingkungan eksternal. Kemampuan PTS menyelaraskan kapabilitasnya dengan perubahan lingkungan eksternal berdampak pada daya saing yang tinggi.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan sebelumnya, perlu diuji secara empiris konsep penting dalam membangun daya saing PTS yaitu keterkaitan antara sumber daya *intangible*, kapabilitas dinamik, kinerja dan daya saing sebagaimana yang disampaikan dalam teori *RBV* dalam konteks PTS. Sumber daya *intangible* menggunakan implementasi konsep pemasaran melalui variabel *marketing audit*, *market orientation*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*. Untuk itu, permasalahan penelitian yang diharapkan mampu dijawab pada penelitian ini adalah bagaimana membangun model yang mampu menjelaskan daya saing PTS di Indonesia berbasis model *RBV*. Secara lebih spesifik, rumusan masalah tersebut dirinci dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi pimpinan PTS terhadap tingkat kepentingan indikator-indikator daya saing?
2. Bagaimana persepsi pimpinan PTS terhadap *competitiveness*, *performance*, implementasi *marketing audit*, level *market orientation*, level *entrepreneurial orientation*, level *learning orientation*, dan level *dynamic capability* pada PTS di LLDIKTI di Wilayah III DKI Jakarta?
3. Bagaimana pengaruh implementasi *marketing audit*, *performance*, *dynamic capability*, *market orientation*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, dan *performance* terhadap daya saing PTS?
4. Faktor apa saja yang dominan dalam pengaruhnya terhadap daya saing PTS dan bagaimana hubungannya dengan faktor lain di dalam model?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis persepsi pimpinan PTS terhadap tingkat kepentingan indikator-indikator daya saing PTS
2. Menganalisis persepsi pimpinan PTS terhadap *competitiveness*, *performance*, implementasi *marketing audit*, level *market orientation*, level *entrepreneurial orientation*, level *learning orientation*, dan level *dynamic capability* pada PTS di LLDIKTI di Wilayah III DKI Jakarta.
3. Menganalisis pengaruh implementasi *marketing audit*, *performance*, *dynamic capability*, *market orientation*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, terhadap daya saing PTS
4. Menganalisis faktor yang dominan mempengaruhi daya saing dalam model dan hubungannya dengan faktor lain di dalam model

Manfaat Penelitian

Penelitian ini akan memberikan manfaat bagi pengelola perguruan tinggi swasta, yayasan sebagai penyelenggara perguruan tinggi dan pemerintah dalam hal sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran bahwa pendekatan *Resource-Based View Model* dapat dijadikan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja dan daya saing PTS yang berkelanjutan
2. Memberikan panduan bagaimana meningkatkan daya saing PTS melalui peningkatan implementasi *marketing audit, performance, dynamic capability, market orientation, entrepreneurial orientation, learning orientation*.
3. Memberikan pedoman bagi pengelola dan penyelenggara perguruan tinggi swasta serta pemerintah dalam mengambil kebijakan untuk mengatasi permasalahan terkait dengan daya saing perguruan tinggi swasta.

Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan memperkaya ilmu pengetahuan, khususnya bidang pemasaran strategik terkait dengan implementasi *Resource-Based View Model* pada perguruan tinggi. Hasil penelitian ini juga menambah studi empiris tentang bagaimana peran implementasi konsep pemasaran dan kapabilitas dinamik dalam membangun daya saing perguruan tinggi.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini ingin membangun daya saing PTS di Indonesia dengan menggunakan teori daya saing *Resource-Based View (RBV)* dari Barney (1991, 2001) yang menyatakan bahwa daya saing ditentukan oleh sumber daya dan kapabilitas. Model *RBV* memfokuskan pada pengembangan dan perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas yang berharga sehingga sulit untuk ditiru oleh pesaing. Dalam perspektif *RBV*, perbedaan daya saing perusahaan disebabkan terutama oleh faktor keunikan sumber daya dan kapabilitas perusahaan dan bukan karena karakteristik struktur industri (Barney 1991, 2001). Sumber daya dalam penelitian ini menggunakan sumber daya yang *intangible* khususnya manajemen pemasaran yaitu implementasi konsep pemasaran (Kotler dan Levy 1969), sedangkan faktor kapabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kapabilitas dinamik (Teece 2007).

Analisis daya saing PTS di Indonesia dilakukan dengan mengintegrasikan konsep daya saing dari Tsai *et al.* (2009) dan Olmos (2012) yang menyatakan pemasaran sebagai alat penting untuk daya saing, konsep daya saing dari Teece *et al.* (1997) dan Helfat *et al.* (2007) yang menyatakan daya saing ditentukan oleh kapabilitas dinamik, serta konsep daya saing dari Day dan Wensley (1988), Purwanto *et al.* (2011), Pokorná dan Cástek (2013), Sari dan Marnis (2014), Setiawan (2016), dan Hayati dan Rukhviyanti (2016) yang menyatakan bahwa daya saing ditentukan kinerja organisasi. Pengaruh implementasi konsep pemasaran terhadap daya saing dapat langsung maupun tidak langsung, melalui pengaruhnya pada kinerja organisasi, sementara kapabilitas dinamik berpengaruh langsung terhadap daya saing.

Implementasi konsep pemasaran dalam penelitian ini dicerminkan dengan variabel implementasi *marketing audit* (Kotler 1989), *market orientation* (Narver dan Slater 1990, Slater dan Narver 1994; Hammond *et al.* 2006), *entrepreneurial orientation* (Lumpkin dan Dess 1996), dan *learning orientation* (Sinkula *et al.* 1997; Hassan *et al.* 2013). Dimensi yang digunakan untuk menjelaskan variabel *marketing audit* adalah audit lingkungan pemasaran, audit strategi pemasaran, audit fungsi pemasaran. Dimensi yang digunakan untuk menjelaskan variabel *market orientation* adalah *student orientation*, *competitor orientation* dan *inter-functional coordination*. Dimensi yang digunakan untuk menjelaskan variabel *entrepreneurial orientation* adalah *autonomy*, *innovativeness*, *proactiveness*, *risk-taking*, dan *competitive aggressiveness*. Dimensi yang digunakan untuk menjelaskan variabel *learning orientation* dimensi yang digunakan adalah *commitment to learning*, *open-mindedness*, dan *share vision*. Dimensi yang digunakan untuk menjelaskan variabel *dynamic capability* adalah *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring*. Variabel *performance* menggunakan dimensi kinerja akademik dan manajemen, dan variabel daya saing menggunakan dimensi produk dan kemampuan mempertahankan posisi kompetitif. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menyesuaikan dengan karakteristik perguruan tinggi.

Kebaruan Penelitian

Ladik dan Steward (2008) menyatakan tiga domain kebaruan dalam penelitian ilmiah, yaitu domain konseptual atau teori, domain metodologis dan domain substantif atau kontekstual. Penelitian ini telah menghasilkan tiga kebaruan konseptual.

Riset-riset daya saing perguruan tinggi yang telah ada, menggunakan konsep daya saing dari teori Berlian dari Porter (1990) yang mengidentifikasi lingkungan eksternal sebagai variabel yang menentukan daya saing perguruan tinggi. Teori Berlian dari Porter (1990) ini dalam banyak literatur dikatakan lebih sesuai untuk menginvestigasi daya saing makro dibandingkan daya saing tingkat perusahaan seperti teori asalnya. Selain itu perubahan karakteristik pasar, karakteristik produk, dan hubungan antar pelaku pasar, menyebabkan teori daya saing Porter dianggap memiliki keterbatasan memetakan kondisi persaingan bisnis di masa kini. Penelitian ini memperkaya khasanah riset daya saing dengan menawarkan konsep daya saing PTS melalui teori daya saing *Resource-Based View (RBV)* dari Barney (1991, 2001) yang menyatakan bahwa daya saing ditentukan oleh sumber daya dan kapabilitas. Dalam perspektif *RBV*, perbedaan daya saing perusahaan disebabkan terutama oleh faktor keunikan sumber daya dan kapabilitas perusahaan dan bukan karena karakteristik struktur industri. Penggunaan konsep daya saing dari teori *RBV* dari Barney (1991, 2001) dalam konteks PTS tersebut menjadi kebaruan yang pertama.

Riset-riset daya saing perguruan tinggi telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, sebagian besar melihat daya saing perguruan tinggi secara parsial. Penelitian ini melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya melalui kajian integratif terhadap bagaimana pola keterkaitan antar 6 (enam) faktor yang terdiri dari *marketing audit*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, *market orientation*, *dynamic capability*, dan *performance* dalam membangun model daya

saing PTS. Dalam konteks integrasi ini, daya saing dipengaruhi oleh implementasi *marketing audit*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, *market orientation* dan kapabilitas dinamik organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengaruhnya pada kinerja PTS. Kajian integratif variabel-variabel pemasaran dan kapabilitas dinamik dalam membangun daya saing ini menjadi kebaruan yang kedua.

Kebaruan konseptual yang ketiga dalam penelitian ini adalah penggunaan *marketing audit* sebagai salah satu aspek yang berperan penting dalam membangun daya saing perguruan tinggi swasta. Penelitian mengenai implementasi *marketing audit* di sektor jasa dapat ditemui di beberapa publikasi ilmiah, namun pada organisasi *non profit* seperti perguruan tinggi swasta belum pernah ditemukan. Aspek *marketing audit* ini menjadi penting untuk diidentifikasi dengan pertimbangan bahwa operasi pemasaran yang telah dilakukan perlu dievaluasi secara periodik agar implementasi konsep pemasaran berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan mampu berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan daya saing.

2 TINJAUAN PUSTAKA

Daya Saing

Daya saing merupakan salah satu kekuatan fundamental organisasi dalam menghadapi pasar yang kompetitif dan menjadi faktor penting dalam menentukan apakah suatu perusahaan sukses atau gagal (Ramonienne dan Lanskoronskis 2011). Selama beberapa dekade terakhir, konsep daya saing telah diperdebatkan oleh para ekonom (Stefan *et al.* 2016), dan definisi daya saing yang baku dan tepat hampir tidak pernah ditemukan, yang disebabkan karena perbedaan jenis permasalahan yang dihadapi organisasi, struktur pasar, dan lingkungan eksternal, sehingga daya saing memiliki dimensi yang berbeda untuk organisasi yang berbeda (Feurer dan Chaharbaghi 1994; Lalinsky 2013). Daya saing merupakan konsep multidimensional dan relatif, dan signifikansi berbagai kriteria daya saing berubah seiring waktu dan konteks (Ambastha and Momaya 2004).

Ambastha dan Momaya (2004) dan Stefan *et al.* (2016) menyatakan bahwa daya saing dapat diidentifikasi dalam tiga tingkat agregasi yaitu daya saing di tingkat organisasi atau perusahaan, daya saing tingkat sektor atau industri, dan daya saing tingkat negara atau bangsa. Daya saing suatu negara atau bangsa mengacu pada kemampuan negara untuk memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat bersaing di pasar internasional dan pada saat yang sama meningkatkan pendapatan riil dan standar hidup warganya (Blaine 1993; Scot dan Lodge 1985 sebagaimana disampaikan oleh Ambastha dan Momaya 2004). Selanjutnya Banwet, Momaya dan Shee (2003) menyatakan bahwa daya saing negara atau bangsa tergantung pada tingkat industri dan pada akhirnya, pada daya saing tingkat perusahaan.

Dimensi daya saing yang berbeda disampaikan oleh Feuerer dan Chaharbaghi (1994), yang membagi daya saing ke dalam tiga dimensi, yaitu nilai pelanggan, nilai pemegang saham dan kemampuan untuk bertindak dan bereaksi dalam lingkungan yang kompetitif. Suatu organisasi kompetitif di mata pelanggannya jika

mampu memberikan nilai yang lebih baik bila dibandingkan dengan pesaingnya, baik melalui harga yang lebih rendah untuk manfaat yang setara atau manfaat yang superior untuk harga yang lebih tinggi. Suatu organisasi juga dianggap kompetitif di mata pemegang sahamnya jika mampu memberikan pengembalian investasi yang memuaskan dalam jangka pendek, menengah dan panjang sesuai dengan preferensi para pemegang saham. Dan daya saing juga ditunjukkan dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan posisi kompetitif organisasi dengan memenuhi harapan pelanggan dan pemegang saham sambil terus menghilangkan ancaman dan mengeksploitasi peluang yang muncul dalam lingkungan yang kompetitif.

Pada tingkat perusahaan, konsep daya saing lebih jelas dan komprehensif. Ambastha dan Momaya (2004) serta Porter (1990) menggambarkan daya saing perusahaan sebagai kemampuan untuk bersaing dalam lingkungan bisnis tertentu. Daya saing juga didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk merancang, memproduksi dan atau memasarkan produk yang lebih unggul dari yang ditawarkan oleh pesaing, dengan mempertimbangkan harga dan kualitas (D'Cruz 2001). Olmos (2012) dan Stefan *et al.* (2016) melihat daya saing sebagai keunggulan dan posisi kompetitif yang diharapkan dan dicapai oleh organisasi. Daya saing juga digambarkan sebagai kemampuan perusahaan untuk melakukan lebih baik daripada perusahaan *benchmark* dalam hal profitabilitas, penjualan, atau pangsa pasar (Lall 2001 sebagaimana ditulis oleh Akben-Selcuk 2016). Daya saing adalah keuntungan yang diperoleh melebihi organisasi lain dalam industri, melalui kinerja keuangan yang unggul, penggunaan sumber daya yang efisien, sistem manajemen yang efektif, di bawah pengaruh beberapa faktor internal dan eksternal (Rakhimbekova dan Seitkazyeva 2014). Daya saing juga digunakan untuk menunjukkan kemampuan membujuk pelanggan agar memilih penawaran mereka atas alternatifnya (Feurer dan Chaharbaghi 1994). Perusahaan yang sangat baik akan mencapai daya saing kelas dunia dengan memfokuskan dan menanggapi kebutuhan pelanggan (Smith 1995). Sedangkan Kuncoro (2005) menyatakan bahwa suatu perusahaan dikatakan memiliki daya saing ketika perusahaan tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain.

Teori daya saing berkembang seiring dengan perubahan identifikasi terhadap faktor penentu daya saing. Teori daya saing klasik dipelopori oleh Adam Smith melalui teori keunggulan absolut dan David Richardo melalui teori keunggulan komparatif (Dev Gupta 2014; Ounnabi dan Alaoui 2016). Keunggulan absolut adalah keunggulan yang diperoleh negara atau individu karena mampu memproduksi barang yang secara absolut lebih efisien dibandingkan negara atau individu lain. Dan perdagangan akan terjadi jika terdapat perbedaan keunggulan absolut antar negara atau individu, sebaliknya perdagangan tidak akan terjadi jika satu negara atau individu menguasai keunggulan absolut terhadap seluruh barang yang diproduksi. David Richardo mengatasi kelemahan dari teori keunggulan absolut dengan menyatakan bahwa walaupun satu negara atau individu memiliki keunggulan absolut terhadap semua barang yang diproduksi, perdagangan masih dapat terjadi jika masing-masing negara atau individu memiliki keunggulan komparatif terhadap suatu barang. Keunggulan komparatif adalah keunggulan yang diperoleh suatu negara atau individu karena mampu memproduksi barang yang secara relatif lebih efisien dibandingkan negara atau individu lain. Karena negara

atau individu memiliki sumber daya dan tingkat teknologi yang terbatas, maka mereka cenderung akan memilih memproduksi barang atau jasa dimana mereka memiliki keunggulan komparatif. Dengan kata lain keunggulan komparatif menyiratkan *opportunity cost* yang terkait dengan produksi satu barang dibandingkan yang lain. Dengan demikian menurut teori daya saing klasik, efisiensi biaya produksi menjadi kata kunci membangun daya saing, dan negara atau individu akan berspesialisasi menghasilkan produk dimana biaya produksinya paling efisien, serta akan membeli produk yang bila diproduksi sendiri tidak atau kurang efisien. Sehingga perdagangan akan menguntungkan kedua belah pihak.

Teori Porter tentang daya saing berangkat dari keyakinannya bahwa teori daya saing klasik tidak mencukupi atau bahkan tidak tepat dalam menjelaskan mengenai daya saing. Daya saing suatu negara, industri atau individu tidak hanya terkait dengan efisiensi biaya produksi, namun keunggulan bersaing dalam menghadapi kekuatan lingkungan dimana mereka berada. Porter dengan *five forces model*, menguraikan mengapa dan bagaimana sebuah organisasi mengembangkan strategi bersaing dan keunggulan bersaing. Ada dua asumsi utama yang digunakan dalam teori ini yaitu sumberdaya yang dimiliki atau strategi yang dilakukan perusahaan dalam satu industri atau satu kelompok strategik adalah homogen, dan sumberdaya yang digunakan untuk implementasi strategi memiliki mobilitas tinggi. Dengan adanya mobilitas sumberdaya, heterogenitas sumberdaya tidak akan bertahan lama karena sumberdaya tersebut akan mudah didapatkan dan dimiliki perusahaan lain dalam satu industri atau kelompok strategik. Hal tersebut menyebabkan dalam teori daya saing dari Porter, daya saing tidak dapat bertahan lama, atau dengan kata lain daya saing berkelanjutan tidak dapat diwujudkan.

Porter (1985) mendefinisikan daya saing sebagai kemampuan perusahaan dalam meraih keunggulan ekonomis atas pesaingnya di pasar dalam industri yang sama. Ada lima kekuatan yang memengaruhi daya saing industri yang selanjutnya memengaruhi daya saing perusahaan dalam industri tersebut, yaitu pendatang baru potensial, pemasok, pembeli, produk pengganti dan persaingan diantara perusahaan yang ada. Lima kekuatan persaingan tersebut menggambarkan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada pemain yang ada, namun pelanggan, pemasok, produk pengganti dan pendatang baru potensial semuanya merupakan pesaing yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan-perusahaan dalam industri. Daya saing perusahaan dalam suatu industri ditentukan oleh kemampuan menyusun strategi yang tepat dalam menghadapi lima kekuatan tersebut. Selanjutnya Porter (1985) menguraikan tiga jenis strategi membangun daya saing yang dikenal dengan strategi generik, yaitu *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Strategi *cost leadership* cocok pada pasar sasaran dengan permintaan pasar yang elastis, pelanggan tidak terlalu peduli terhadap perbedaan merek, relatif tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan; strategi *differentiation* mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya; dan strategi *focus* digunakan untuk membangun daya saing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit, yang dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga.

Seiring dengan perubahan karakteristik lingkungan bisnis yang semakin cepat dan kompleks, teori Porter ini banyak mendapatkan kritik yang akhirnya menjadi

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

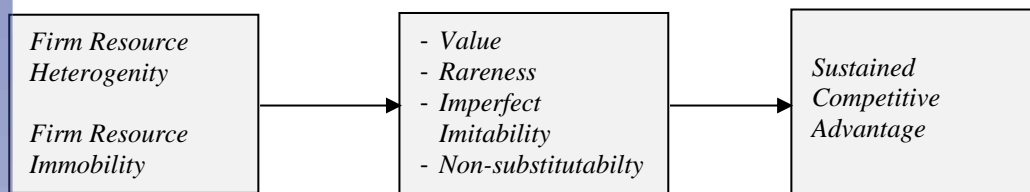
keterbatasan teori tersebut dalam memetakan kondisi persaingan bisnis di masa kini. Kritik yang utama terkait dengan fakta bahwa model *five forces* merupakan model yang statis yang tidak mengikutsertakan perubahan lingkungan kompetitif yang terus berubah. Selanjutnya Aktouf *et al.* (2005), Grundy (2006), Dulčić *et al.* (2012), dan Dälken (2014) juga mencermati keterbatasan dari kerangka kerja daya saing Porter dari beberapa sisi. Pertama, tidak ada atau sangat sedikit panduan yang menetapkan batas-batas dalam mendefinisikan sebuah arena persaingan. Perubahan teknologi dan fungsionalitas telah menyebabkan batas-batas arena persaingan menjadi kabur, sementara alat analisis Porter mengasumsikan adanya batas-batas yang jelas antara fungsi dan tawaran manfaat dalam sebuah industri. Kedua, ketiadaan bahasan mengenai produk komplementer. Produk-produk komplementer juga turut memengaruhi dinamika industri. Alat analisis Porter tidak secara komprehensif membahas bagaimana saling ketergantungan antar produk ikut memengaruhi peta persaingan di arena kompetisi. Ketiga, asumsi implisit bahwa setiap pemain dalam arena atau industri memiliki peran tunggal, tetap, dan terdefinisi dengan baik. Di masa kini, sebuah perusahaan dalam suatu industri tertentu bisa memiliki peran ganda. Dengan meluasnya paradigma kemitraan yang berimplikasi pada model persaingan antar jejaring, suatu perusahaan dapat menjadi pemasok bagi perusahaan lain yang memproduksi produk akhir, dan sekaligus juga menjadi kompetitor bagi pemasok dari perusahaan lain dalam industri yang sama. Dua perusahaan yang saling berkompetisi dalam satu industri yang berbeda, dapat bekerjasama dalam industri yang lain. Keempat, alat analisis Porter menyajikan interaksi antara pelanggan dan pemasok sebagai *zero-sum game*. *Zero-sum game* mengandaikan bahwa keuntungan yang didapat oleh suatu pihak merupakan kerugian yang dialami oleh pihak lain, sehingga tidak berbicara mengenai kemungkinan kerjasama antara pihak-pihak yang berinteraksi dalam sebuah industri. Dinamika bisnis masa kini, pelanggan dan penjual dapat berkolaborasi, dalam penciptaan nilai, berbagi informasi, dan membuat keputusan bersama-sama (*co-creation*). Kelima, alat analisis Porter kebanyakan berfokus pada perbedaan profitabilitas dalam sebuah industri, dan bukan perbedaan profitabilitas antar industri. Hal ini dipandang kurang efisien bagi perusahaan, terutama yang menghendaki suatu alat analisis yang lebih komprehensif membahas peluang profitabilitas di berbagai jenis industri. Sementara dewasa ini, dengan berbagai kapabilitas yang dimilikinya, sebuah perusahaan dapat berkompetisi dalam beberapa industri yang berbeda.

Teori Daya Saing *Resource-Based View (RBV)*

Teori daya saing *Resource-Based View (RBV)* mengatasi kelemahan-kelemahan dari teori daya saing Porter dengan mensubstitusikan kedua asumsi dari Porter menjadi dua asumsi utama yang berbeda yaitu adanya heterogenitas sumberdaya perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategik, serta sumberdaya yang dimiliki perusahaan tidak mudah berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, sehingga heterogenitas sumberdaya dapat bertahan lama. Dua asumsi ini digunakan oleh *RBV* dalam menganalisa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan, dan pergeseran asumsi dasar tersebut melatarbelakangi pengembangan konsep *RBV* dan menjadi perspektif yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari internal atau kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Menurut model *RBV*, daya saing perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Model ini memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan kapabilitas, sehingga untuk mendapatkan daya saing yang tinggi model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumberdaya dan kapabilitas yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh para pesaing, dan meyakini bahwa sumber daya dan kapabilitas merupakan determinan kinerja dan berkontribusi dalam pembentukan daya saing (Akio 2005) yang mungkin sering implisit atau tidak berwujud (Teece *et al.* 1997). Tidak ada dua organisasi yang sama karena setiap organisasi memiliki pengalaman, aset, kapabilitas serta membangun budaya organisasi yang berbeda. Heterogenitas sumber daya dan kapabilitas perusahaan merupakan dasar teori *RBV* (Mahoney 1995). Keunggulan kompetitif hanya terjadi ketika ada situasi heterogenitas sumber daya dan imobilitas sumber daya (Madhani 2010). Pandangan *RBV* tersebut satu langkah lebih maju dibanding teori sebelumnya, dengan berpendapat bahwa daya saing dapat dipertahankan hanya jika kapabilitas menciptakan keuntungan didukung oleh sumber daya yang tidak mudah diduplikasi oleh pesaing (Hart 1995).

Menurut Barney (1991) sumberdaya yang heterogen dan tidak memiliki mobilitas tinggi akan menentukan sumberdaya yang bernilai, langka, sulit diimitasi, dan sulit mencari penggantinya yang pada akhirnya akan menentukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Gambar 5 berikut menunjukkan keterkaitan tersebut.



Gambar 5 Keterkaitan antara sumberdaya dan keunggulan kompetitif (Barney 1991)

Sumber daya meliputi seluruh aset keuangan, fisik, manusia, budaya perusahaan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan, menciptakan, dan menjual produk atau jasa kepada pelanggan. Aset yang berwujud (*tangible asset*) pada umumnya berupa aset fisik dan finansial yang digunakan perusahaan untuk memberikan nilai kepada pelanggan. Aset tak berwujud (*intangible asset*) mencakup merek, reputasi, moral atau budaya organisasi, pengetahuan teknis, akumulasi pengalaman perusahaan yang sering dianggap memberi sumbangan penting terhadap daya saing. Sumber daya harus memenuhi kriteria *valuable*, *rare*, *imperfect imitability*, *non-substitutability* (*VRIN*) untuk memberikan keunggulan kompetitif dan kinerja yang berkelanjutan (Barney 1991). Pada kriteria *valuable* (*V*), sumber daya dikatakan berharga jika memberikan nilai strategis kepada perusahaan dan membantu perusahaan dalam mengeksplorasi peluang pasar atau membantu mengurangi ancaman pasar; pada kriteria *rare* (*R*), sumberdaya harus langka atau sulit ditemukan di antara pesaing yang ada dan potensial dari perusahaan, sehingga dapat menawarkan keunggulan kompetitif; pada kriteria *imperfect imitability* (*I*), sumber daya tidak akan mampu ditiru secara sempurna, yang pada umumnya disebabkan karena kesulitan dalam memperoleh sumber daya,

dan kompleksitas sumber daya; dan pada kriteria *non-substitutability* (*N*), sumber daya tidak dapat digantikan oleh sumber alternatif lain.

Kapabilitas didefinisikan sebagai atribut perusahaan yang memungkinkannya untuk mengeksplorasi sumber dayanya dalam menerapkan strategi (Barney dan Arikan 2008). Kapabilitas perusahaan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kapabilitas menjadi penting ketika dikombinasikan secara unik untuk menciptakan kompetensi inti yang memiliki nilai strategis dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Kompetensi inti disini maksudnya adalah apa yang dilakukan perusahaan yang bernilai strategis. Hubungan antara sumber daya, kapabilitas, dan daya saing dapat digambarkan sebagai berikut. Daya saing dapat dipertahankan hanya jika kapabilitas menciptakan keunggulan didukung oleh sumber daya yang tidak mudah diduplikasi oleh pesaing. Sumber daya meliputi aset fisik dan keuangan serta keterampilan karyawan dan proses organisasi, sedangkan kapabilitas suatu perusahaan dihasilkan dari kumpulan sumber daya yang dibawa untuk menanggung tugas-tugas tertentu yang memiliki nilai tambah.

Pasar yang semakin dinamis mengharuskan semua perusahaan dan lembaga mengembangkan kapabilitas untuk bereaksi cepat dan fleksibel agar dapat bertahan dan mengembangkan daya saing mereka di pasar yang mereka layani, termasuk sektor *non profit* dan publik yang salah satunya adalah pendidikan tinggi (Stimac dan Simic 2012). Institusi pendidikan tinggi perlu mencermati hal tersebut, mengingat di satu sisi mereka menghadapi dampak yang berkembang dari perubahan lingkungan dimana terdapat situasi persaingan yang meningkat, dan di sisi lain, adanya persyaratan dari pemerintah dan masyarakat umum (Arambašić 2009 dalam Stimac dan Simic 2012). Sehingga untuk dapat menghadapi kedua hal tersebut secara efisien, orientasi pasar di institusi pendidikan tinggi menjadi perlu (Stimac dan Simic, 2012). Labas *et al.* (2018) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi daya saing perguruan tinggi antara lain kualitas faktor input, pembiayaan, pemanfaatan sumber daya keuangan, tingkat dan kriteria kualitas pendidikan yang tepat, internasionalitas, perkembangan teknologi, dan pengakuan internasional. Indiyati (2016) mengungkapkan bahwa strategi bersaing yang meliputi strategi pelayanan, strategi inovasi dan strategi biaya menjadi variabel yang menentukan daya saing perguruan tinggi. Selanjutnya Tripathi (2009) menyatakan bahwa dalam membangun daya saing perguruan tinggi harus memberi perhatian lebih pada faktor lingkungan mikro dan makro. Dia menyatakan bahwa daya saing nasional sangat ditentukan oleh daya saing perguruan tinggi dan daya saing perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari lingkungan mikro dan makro yang memengaruhinya. Masrur (2011) memilih pengembangan teknologi informasi sebagai faktor yang memengaruhi daya saing perguruan tinggi.

Daya saing perguruan tinggi adalah kemampuan perguruan tinggi untuk menunjukkan keunggulan bersaing dan menawarkan nilai yang lebih atas kinerjanya dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya (Masrur 2011). Seperti halnya organisasi bisnis, keunggulan-keunggulan yang menjadi indikator daya saing perguruan tinggi tidak selalu seragam, namun karena jasa yang ditawarkan adalah unik, maka indikator daya saing antar perguruan tinggi tidak jauh berbeda. Indikator daya saing perguruan tinggi relatif lebih luas dibandingkan indikator perusahaan jasa non pendidikan, karena selain indikator umum terkait

dengan fungsi-fungsi manajerial, indikator akademik juga tidak dapat diabaikan. Indiyati (2016) menggunakan indikator kualitas pelayanan, inovasi dan biaya sebagai indikator daya saing perguruan tinggi swasta. Masrur (2011) menyatakan perguruan tinggi dapat diposisikan memiliki daya saing ketika suatu perguruan tinggi telah memenuhi indikator-indikator pencapaian tertentu yang dimulai dari input, proses dan output terhadap implementasi nilai-nilai tridharma perguruan tinggi. Dalam mengidentifikasi daya saing PTS, indikator non akademik perlu mendapat perhatian yang lebih besar, mengingat bagi PTS daya saing yang terkait dengan fungsi-fungsi manajerial sangat berdampak pada keberlanjutan operasionalnya karena sumber utama pembiayaan operasional adalah dari dana pendidikan yang dibayar mahasiswa.

Determinan Daya Saing

Implementasi Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran adalah suatu falsafah dalam manajemen pemasaran yang berorientasi pada kebutuhan konsumen dan didukung dengan kegiatan pemasaran terpadu yang diarahkan untuk memberikan kepuasan pada konsumen, yang dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Kotler dan Keller 2009). Dengan demikian ada empat unsur pokok dalam konsep pemasaran yaitu orientasi pada kebutuhan dan keinginan konsumen, kegiatan pemasaran terpadu, kepuasan konsumen, dan tujuan jangka panjang (Assauri 2017). Implementasi konsep pemasaran yang tepat memungkinkan peningkatan kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan pasar yang ditargetkan dan mampu memberikan nilai yang unggul dibanding pesaingnya. Implementasi konsep pemasaran, bagi suatu perusahaan atau organisasi merupakan bagian dari sumber daya yang *intangible*. Beberapa kegiatan yang merupakan implementasi dari konsep pemasaran antara lain adalah *marketing audit*, *market orientation*, *entrepreneurial orientation*, dan *learning orientation*.

Marketing Audit

Kegiatan pemasaran menjadi tren dalam pengelolaan organisasi karena dapat membantu untuk meninjau struktur pemasaran mereka dan untuk meningkatkan tidak hanya kinerja pemasaran tetapi juga kinerja keseluruhan perusahaan (Fahad *et al.* 2015). Pemasaran adalah kegiatan, seperangkat institusi, dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan bertukar penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat luas (AMA dalam Kotler dan Keller 2009), dengan mengembangkan dan menerapkan metode-metode berorientasi bisnis dan langkah-langkah untuk meningkatkan tidak hanya pemasaran, tetapi juga efektivitas bisnis secara keseluruhan (Fahad *et al.* 2015). Peran penting pemasaran bagi perusahaan sudah banyak diakui oleh para pengelola perusahaan, namun masih jarang yang memahami atau mengetahui bagaimana mengevaluasi operasionalisasi pemasaran secara berkala dan terstruktur, termasuk dalam menyesuaikan strategi dan sumber dayanya dengan perubahan lingkungan. Menurut Kotler (2005) walaupun perusahaan sudah mengimplementasikan konsep pemasaran, perlu cara yang lebih teratur untuk mengarahkan kembali operasi

pemasaran dalam menghadapi perubahan lingkungan dan peluang, dan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi operasionalisasi pemasaran adalah melalui *marketing audit*. Șerbănică *et al.* (2015) menyatakan organisasi harus dievaluasi secara berkala untuk melihat sejauh mana tujuan tercapai dan sejauh mana penggunaan sumber daya mengarah ke hasil. Untuk alasan itulah *marketing audit* diperlukan (Chirla dan Funar 2010). *Marketing audit* memberikan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja pemasaran (Wu dan Fu 2009).

Selain dalam rangka mengarahkan operasi pemasaran, *marketing audit* juga diperlukan dalam menghadapi turbulensi. Turbulensi ekonomi dan sosial yang tinggi yang ditandai dengan perubahan mendasar dalam cara pandang konsumen terhadap perilaku konsumsinya, menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian pada semua fungsi-fungsi manajemennya yang salah satunya adalah fungsi pemasaran. Dengan turbulensi ekonomi dan sosial tersebut maka fungsi pemasaran harus berorientasi pada pemasaran yang berkelanjutan. Dari perspektif pemasaran, hal ini dapat dicapai melalui *marketing audit*, yang merupakan alat untuk mengevaluasi dan mengendalikan kinerja organisasi pemasaran. Menurut Lipnicka dan Dado (2013), *marketing audit* merupakan salah satu cara bagaimana menilai dan mengevaluasi kemampuan dan efektivitas pemasaran, serta peluang dan ancaman perusahaan. *Marketing audit* merupakan bagian dari manajemen pemasaran dan merupakan prasyarat untuk keberhasilan perusahaan dalam menuntut kondisi kompetitif.

Marketing audit telah menjadi tren baru dalam mengelola usaha karena dapat membantu berbagai jenis perusahaan untuk meninjau struktur pemasaran mereka dan dapat berkontribusi pada perampingan bisnis secara keseluruhan serta untuk meningkatkan tidak hanya pemasaran tetapi juga kinerja perusahaan secara keseluruhan (Lipnicka dan Dado 2013). *Marketing audit* dirancang untuk mengevaluasi efektivitas sumber daya yang digunakan, bukan hanya dalam hal mendapatkan keuntungan, tetapi juga dalam hal meningkatkan dan memelihara citra organisasi. *Marketing audit* juga digunakan untuk mengevaluasi secara objektif dan komprehensif misi dan kebijakan sistem organisasi, dinamika pasar, posisi, program, kinerja, dan potensi pasar, yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Kotler *et al.* 1989). Pemahaman dasar tentang bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungan dimana organisasi tersebut beroperasi dan bagaimana memilih posisi dalam lingkungan berdasarkan faktor-faktor yang diidentifikasi disediakan oleh *marketing audit* (Fahad *et al.* 2015).

Marketing audit adalah pemeriksaan independen periodik yang sistematis dan komprehensif mengenai lingkungan pemasaran, tujuan, strategi dan kegiatan perusahaan dengan penentuan area masalah dan peluang dan merekomendasikan rencana aksi untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan (Kotler dan Keller 2009). *Marketing audit* juga didefinisikan sebagai *review* sistematis, kritis, dan berimbang dari total operasi pemasaran, tujuan dasar dan kebijakan operasi dan asumsi yang mendasari mereka, serta metode, prosedur, personel, dan organisasi yang digunakan untuk menerapkan kebijakan dan mencapai tujuan, yang bertujuan untuk memperoleh data kinerja organisasi dan perspektif masa depan melalui masa lalu dan masa kini (Parmerlee 2000) dan juga rencana, tujuan, strategi, kegiatan dan struktur organisasi serta staf marketing (Loya 2011). Dengan demikian *marketing audit* merupakan bagian mendasar dari proses perencanaan pemasaran yang dilakukan tidak hanya pada awal proses, tetapi juga pada serangkaian poin selama

pelaksanaan rencana (Gadau 2017). *Marketing audit* sangat penting, tidak hanya berkaitan dengan pemeriksaan independen dari kinerja pemasaran untuk mengidentifikasi area masalah dan peluang pemasaran, namun juga mengusulkan langkah-langkah untuk memperbaiki situasi.

Menurut Kotler dan Keller (2009) *marketing audit* memiliki beberapa karakteristik. Pertama dan yang paling penting adalah harus komprehensif, dimana audit dilakukan dengan mencakup semua masalah pemasaran utama yang dihadapi organisasi, baik itu lingkungan, tujuan, strategi, organisasi dan sistem pemasaran. Kedua, *marketing audit* harus dilakukan oleh orang yang independen dari operasi yang dilakukan, atau independen dari manajer yang terlibat langsung dalam membuat keputusan pemasaran. Ketiga, *marketing audit* dilakukan harus dengan langkah diagnostik yang berurutan, sistematis dan teratur. Dan yang terakhir, *marketing audit* harus dilakukan secara berkala tidak hanya ketika masalah besar muncul.

Dalam pelaksanaannya, *marketing audit* harus menggunakan semua sumber informasi yang ada dan akan menggabungkan prosedur *marketing audit* untuk menyusun sebuah gambaran yang lengkap, yang secara implisit memasukkan rekomendasi dan hasil yang dapat diantisipasi (Vana dan Cerna 2012). Dalam proses *marketing audit*, perusahaan sebagian besar menggunakan metode kualitatif dan hanya beberapa yang menggunakan metode kuantitatif (Cheng 2010). Menurut Kotler *et al.* (1989) dan Gadau (2017) ada enam komponen utama *marketing audit* menggambarkan pelaksanaan *marketing audit* yang komprehensif, antara lain audit lingkungan pemasaran, audit strategi pemasaran, audit organisasi pemasaran, audit sistem pemasaran, audit produktivitas, serta audit fungsi pemasaran. Keenam komponen tersebut bersifat semi otonom dalam arti bahwa perusahaan sering hanya memilih satu dari enam komponen tersebut dan jarang diperlukan audit penuh (Lipnicka dan Dado 2013; Gadau 2017). Dengan kata lain tidak ada konsensus mengenai proses pelaksanaan *marketing audit* (Taghian dan Shaw 2008).

Audit lingkungan pemasaran berhubungan dengan faktor-faktor dari lingkungan eksternal dan internal, makro dan mikro, serta peluang atau risiko bagi organisasi (Lipnicka dan Dado 2013), dengan mengidentifikasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal baik lingkungan makro maupun industri, serta lingkungan internal (Kotler *et al.* 1989; Loya 2011) yang dapat menjadi peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Audit strategi pemasaran berhubungan dengan pemeriksaan tujuan dan strategi pemasaran organisasi disesuaikan dengan lingkungan eksternal, sumber daya, serta opsi perusahaan, dengan mengevaluasi kinerja pemasaran melalui evaluasi tujuan dan sasaran pemasaran, misi perusahaan, dan strategi organisasi, untuk menilai konsistensi strategi pemasaran dengan peluang dan ancaman lingkungan (Kotler *et al.* 1989). Audit organisasi pemasaran diartikan sebagai proses mengevaluasi kemampuan organisasi pemasaran untuk menerapkan strategi yang diperlukan untuk lingkungan yang diperkirakan (Loya 2011), atau mengukur efektivitas dan efisiensi operasi suatu organisasi (Saeed *et al.* 2017), yang berfokus pada kualitas interaksi antara fungsi pemasaran dan fungsi lain seperti keuangan, pembelian, penelitian, dan pengembangan (McDonald 2015), dan audit organisasi ini akan menentukan kemampuan organisasi pemasaran untuk menerapkan strategi dari struktur formal, efektivitas fungsional, interaksi antara berbagai departemen dalam organisasi (Kotler *et al.* 1989). Audit sistem pemasaran adalah kegiatan yang mengevaluasi apakah perusahaan menggunakan sistem

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

pemasaran yang tepat untuk mengumpulkan informasi, merencanakan kegiatan, mengendalikan operasi dan untuk menjaga kelancaran kegiatan sehari-hari dan apakah sistem ini benar-benar disampaikan dalam perusahaan atau tidak (Kotler *et al.* 1989), yang difokuskan pada bagian dari operasi untuk empat sistem pemasaran utama dalam organisasi yaitu sistem informasi pemasaran, sistem perencanaan pemasaran, sistem kontrol pemasaran dan sistem untuk mengembangkan produk baru (Loya 2011), audit sistem pemasaran ini akan memengaruhi kinerja (Fahad *et al.* 2015). Audit produktivitas pemasaran meliputi segala usaha menguji data akuntansi kunci untuk menentukan apakah perusahaan menghasilkan keuntungan riil (Kotler *et al.* 1989), dan juga efektivitas biaya beragam pengeluaran pemasaran (Fahad *et al.* 2015); Katsikeas *et al.* 2016); Loya 2011); Sheth dan Sisodia 2002), yang dilakukan manakala personal bagian akuntansi belum menggunakan prinsip-prinsip akuntansi pemasaran, dengan kata lain jika perusahaan sudah melakukan analisis biaya pemasaran dengan baik, audit ini tidak diperlukan. Audit fungsi pemasaran merupakan evaluasi yang sistematis dan terdokumentasi terhadap bagaimana perusahaan menentukan bauran pemasarannya yaitu harga, produk, distribusi, tenaga penjualan, iklan, promosi dan publisitas (Egeren 1998; Loya 2011; dan Saeed *et al.* 2017) dan apakah bauran pemasaran tersebut secara efektif dapat mencapai tujuan pemasaran dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Marketing audit memberikan rekomendasi untuk tindakan-tindakan korektif dalam rangka penyesuaian kembali inisiatif pemasaran yang selaras dengan dinamika pasar, dan implementasi dari rekomendasi *marketing audit* dapat menjadi benefit untuk mempertinggi strategi orientasi pasar dalam pencapaian tujuan kinerja bisnis, yang selama ini dianggap sebagai solusi mengatasi keterbatasan dari strategi market orientation (Taghian dan Shaw 2008). Dalam risetnya dia menyatakan bahwa pelaksanaan *marketing audit* secara periodik dan implementasi rekomendasi dari *marketing audit* berhubungan positif dengan kinerja perusahaan yang ditunjukkan dengan *market share* dan kinerja keuangan. Hasil riset juga menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan antara tipe metode audit yang dilakukan dengan indikator kinerja pemasaran sehingga organisasi dalam memilih metode audit yang berbiaya lebih rendah.

Wu dan Fu (2009) menyatakan bahwa *marketing audit* dapat mengubah sikap manajemen terhadap kesadaran yang lebih komprehensif terhadap lingkungan, pendekatan yang lebih obyektif dan intuitif dalam pengambilan keputusan, dan memungkinkan diterimanya pendapat independen dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga dengan adanya *marketing audit*, organisasi akan terbantu dalam memahami aspek-aspek kepentingan strategis dalam penjualan dan pemasaran, dan hasilnya menjadi cetak biru untuk keputusan strategis, untuk penjualan masa depan (Lipnicka dan Dado 2013).

Dalam implementasinya, *marketing audit* memberikan pengaruh yang tidak selalu sama antar organisasi. Perbedaan hasil tersebut disebabkan oleh banyak faktor. Lipnicka dan Dado (2013) mengungkapkan delapan faktor yang melatarbelakangi keberhasilan implementasi *marketing audit* yaitu pengetahuan tentang metodologi *marketing audit* dan kemauan mengikuti prinsip-prinsip dasar seperti kompleksitas, kemandirian, sistematis, periodisitas dan juga keahlian dan kreativitas auditor; ketersediaan informasi untuk keperluan *marketing audit* dan kesediaan perusahaan untuk menyediakan informasi tersebut; penerimaan tujuan *marketing audit* oleh karyawan perusahaan yang diaudit; pengetahuan pengelola

tentang situasi pemasaran dari perusahaan yang diaudit dan kesediaan perusahaan untuk terus memperbaiki; pemilihan agen pemasaran khusus yang sesuai untuk *marketing audit* dan pengalamannya yang cukup; ketersediaan waktu untuk melaksanakan *marketing audit*; sumber keuangan yang cukup untuk melaksanakan *marketing audit*; serta penghapusan ketakutan karyawan terhadap hasil *marketing audit*. Sedangkan Wu *et al.* (2015) mengungkapkan tiga faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi *marketing audit*, yaitu *environmental munificence*, dinamika lingkungan dan strategi bisnis.

Lipnicka dan Dado (2013) juga menyampaikan hambatan-hambatan yang muncul dalam implementasi *marketing audit* yang akan berdampak pada keberhasilan implementasi rekomendasi dari hasil *marketing audit*. Hambatan tersebut antara lain keengganan perusahaan untuk menerapkan perubahan, ketidakpedulian untuk memberikan informasi kepada pihak ketiga, ketidaktahuan tentang *marketing audit*, tidak menyadari manfaat *marketing audit*, kurangnya pengalaman dalam penerapan *marketing audit*, kurangnya auditor khusus, kurangnya sumber daya keuangan untuk melaksanakan *marketing audit*, serta ketakutan akan hasil *marketing audit* yang bisa jadi tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Market Orientation

Market Orientation merupakan ukuran perilaku dan aktivitas yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran (Kohli dan Jaworski 1990; Narver dan Slater 1990), dimana organisasi fokus pada keinginan dan kebutuhan pelanggan (Shaikh 2015). Menurut Narver dan Slater (1990) dan Lambin (2000) *market orientation* merupakan jantung dari manajemen dan strategi pemasaran modern. Level yang tinggi pada *market orientation* mengindikasikan bahwa individu dalam organisasi berkomitmen pada kepuasan konsumen dan mempertahankan kondisi tersebut dengan mengidentifikasi perubahan keinginan dan kebutuhan pelanggan serta bereaksi dan beradaptasi terhadap perubahan tersebut (Webster *et al.* 2006; Webster dan Hammond 2008). Sheikh (2015) berpendapat *market orientation* merupakan budaya organisasi yang paling efisien dan efektif dalam menciptakan perilaku yang diperlukan dalam penciptaan nilai yang superior bagi pelanggan dan kinerja bisnis yang superior. Meskipun konseptualisasi *market orientation* luas, hanya dua pendekatan yang dianggap menjadi pilar semua penelitian empiris dan merupakan pemahaman yang jelas tentang apa yang dimaksud dengan strategi *market orientation* (Tjiptono dan Chandra 2012). Pertama, perspektif *behavioral* yang berkonsentrasi pada proses atau perilaku (Kohli dan Jaworski 1990), dan yang kedua perspektif kultural yang berfokus pada norma-norma dan nilai-nilai atau budaya organisasi yang mendorong perilaku yang konsisten dengan *market orientation* (Narver dan Slater 1990).

Konsep pertama yang disampaikan oleh Jaworski dan Kohli (1993), mendefinisikan *market orientation* sebagai perspektif *behavioral* yang berkonsentrasi pada proses atau perilaku melalui tiga dimensi perilaku yaitu gerakan organisasi yang luas dari intelijen pasar yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan (*intelligence generation*); penyebaran intelijen dalam organisasi (*intelligence dissemination*); dan responsivitas (*responsiveness*), yang ketiganya disebut sebagai dimensi MARKOR (Tjiptono dan Chandra 2012; Amin *et al.* 2016).

Shaikh (2015) menyatakan bahwa tindakan *intelligence generation* tidak hanya memperhatikan pengumpulan informasi tentang pelanggan di pasar sasaran baik saat ini maupun pelanggan potensial, tapi juga tentang pesaing sekarang dan potensial, serta kekuatan eksternal seperti peraturan pemerintah, teknologi, dan faktor lingkungan lainnya. Dia juga menambahkan bahwa *intelligence generation* pasar tidak boleh dipandang sebagai tanggung jawab departemen pemasaran atau riset pasar saja, namun seluruh organisasi perlu peka terhadap kebutuhan pelanggan dan reaksi pesaing. *Intelligence dissemination* mengacu pada proses dan tingkat pertukaran informasi pasar dalam departemen yang berbeda dari suatu organisasi, baik secara formal dan informal, agar dapat merespon pasar secara efektif, dan proses ini memerlukan partisipasi semua departemen dalam organisasi dalam mengkomunikasikan, menyebarluaskan, dan menjual intelijen pasar ke departemen atau individu yang relevan dalam organisasi (Shaikh 2015). *Responsiveness* adalah tindakan yang diambil dalam menanggapi *intelligence dissemination*, yang mencakup aspek perencanaan dan pelaksanaan yang merupakan fenomena keseluruhan organisasi. Perencanaan atas *responsiveness* adalah desain respon yang mencakup pemilihan target pasar, pengaturan struktur dan sistem, perencanaan produk dan sebagainya; sedangkan pelaksanaan dari *responsiveness* meliputi produksi, penawaran dan distribusi produk bersamaan dengan penyediaan pelayanan purna jual dan penanganan keluhan pelanggan (Shaikh 2015).

Berbagai literatur menunjukkan bahwa ketiga elemen *market orientation* dari Jaworski dan Kohli (1993) tersebut saling terkait. Petty dan Cacioppo (1986) serta Zaltman dan Moorman (1988) seperti yang disampaikan oleh Kohli dan Jaworski (1990) misalnya mengemukakan bahwa individu dalam sebuah organisasi cenderung lebih responsif terhadap *intelligence* yang dihasilkan oleh individu yang dianggap memiliki keahlian dan kepercayaan yang tinggi. Artinya, *responsiveness* terhadap *market intelligence* cenderung menjadi fungsi dari karakteristik sumber yang menghasilkan *intelligence*. Selanjutnya, *responsiveness* dapat menjadi fungsi dari faktor-faktor seperti penerimaan dari *intelligence* dan sejauh mana *intelligence* disebarluaskan dalam sebuah organisasi bergantung pada penerimaan *intelligence* dan tantangan yang diajukan pada *status quo*. Oleh karena itu, sumber *market intelligence* dan sifat dasar *intelligence* dapat memengaruhi diseminasi dan pemanfaatannya, yaitu *responsiveness*.

Konsepsi kedua dari *market orientation* disampaikan oleh Narver dan Slater (1990), yang mendefinisikan *market orientation* sebagai budaya bisnis yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku karyawan sedemikian rupa sehingga menunjang upaya penciptaan nilai superior bagi pelanggan dan dengan demikian, kinerja yang unggul berkelanjutan untuk bisnis. Mereka mengidentifikasi tiga komponen utama *market orientation* yaitu *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *interfunctional coordination* yang disebut dengan MKTOR (Tjiptono dan Chandra 2012; Amin *et al.* 2016), dan dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. *Customer orientation* mengacu pada kemampuan organisasi untuk memahami kebutuhan dan keinginan dari target pasarnya sehingga memungkinkan penciptaan kinerja superior yang berkelanjutan, *competitor orientation* berarti bahwa produsen memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan efek dari kemampuan serta strategi jangka panjang pesaing potensial dan pesaing saat ini, sedangkan *interfunctional coordination* dipandang sebagai integrasi semua sumber daya departemen yang memungkinkan organisasi

untuk mengumpulkan kemampuan kolektifnya untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan saat ini dan pelanggan potensial (Narver dan Slater 1990).

Mavondo dan Farrel (2000) menyatakan bahwa perspektif kultural dan perspektif behavioral memiliki kesamaan dalam beberapa hal, yaitu pelanggan berperan sentral dalam manifestasi *market orientation*; kedua model rancangan tersebut membutuhkan orientasi eksternal; keduanya menekankan pentingnya tindakan *responsive* pada level organisasi terhadap kebutuhan pelanggan; dan mengindikasikan bahwa kepentingan *stakeholder* lain dan atau kekuatan-kekuatan eksternal berpengaruh terhadap pembentukan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Deshpande dan Farley (1998) dalam Mavondo dan Farrel (2000) juga menawarkan konseptualisasi yang mengintegrasikan kedua perspektif tersebut, dengan menyatakan bahwa *market orientation* merupakan serangkaian proses dan aktivitas lintas fungsional yang diarahkan pada upaya penciptaan dan pemuasan pelanggan melalui penilaian kebutuhan secara berkesinambungan. *Market orientation* merupakan kombinasi antara budaya komitmen pada nilai pelanggan dan proses penciptaan nilai superior bagi para konsumen.

Market orientation tidak muncul dengan sendirinya, namun berangkat dari beberapa situasi yang melatarbelakangi, yang meningkatkan atau menghambat penerapan *market orientation*. Ada tiga kategori hierarkis yang diturunkan dari antededen ke *market orientation* yaitu faktor individu, antar kelompok, dan organisasi (Kohli dan Jaworski 1990). Mereka memberi label ketiga antededen tersebut sebagai faktor manajemen puncak, dinamika antar departemen, dan sistem organisasi.

Manajemen puncak merupakan salah satu faktor terpenting dalam mendorong *market orientation* (Kohli dan Jaworski 1990). Dari berbagai literatur (Webster 1988; Felton 1959; Levitt 1969 sebagaimana disampaikan oleh Kohli dan Jaworski 1990) dapat dinyatakan bahwa *market orientation* berasal dari manajemen puncak, merupakan tanggung jawab manajemen puncak, muncul dari keadaan pikiran yang tepat dari mereka ke seluruh perusahaan mengenai komitmen yang terus menerus terhadap konsep pemasaran. Dengan kata lain, komitmen manajer puncak merupakan prasyarat penting untuk *market orientation*. Semakin besar kesenjangan antara komunikasi manajer puncak dan tindakan yang berkaitan dengan *market orientation*, semakin besar ambiguitas manajer junior tentang keinginan organisasi untuk berorientasi pasar; demikian juga semakin besar ambiguitas manajer junior tentang keinginan organisasi untuk berorientasi pasar, semakin rendah *market orientation* organisasi. Kemampuan manajer puncak dalam pengambilan resiko juga berperan terhadap sejauh mana *market orientation* diadopsi oleh organisasi, jika manajer puncak cenderung *risk aversion*, maka *market orientation* organisasi akan semakin rendah.

Antededen *market orientation* yang kedua adalah dinamika antar departemen. Dinamika antar departemen merupakan interaksi formal dan informal dan hubungan antar departemen dalam suatu organisasi, yang meliputi dua konstruksi yaitu konflik antar departemen (*interdepartmental conflict*), dan keterhubungan antar departemen (*interdepartmental connectedness*) (Kohli dan Jaworski 1990). Konflik antar departemen muncul dari perbedaan keinginan masing-masing departemen untuk menjadi lebih penting atau lebih kuat dibanding departemen lainnya, yang dapat menghambat implementasi *market orientation*. Levitt (1969), Lusch *et al.* (1976) dan Felton (1959) sebagaimana disampaikan oleh Kohli dan

Jaworski (1990) mengemukakan bahwa konflik antar departemen dapat merugikan penerapan konsep pemasaran khususnya intelijen pasar dan cenderung menghambat respon bersama oleh departemen terhadap kebutuhan pasar. Semakin besar konflik antar departemen, semakin rendah *market orientation* organisasi. Sedangkan keterhubungan antar departemen, menggambarkan tingkat kontak langsung baik formal maupun informal antara karyawan antar departemen yang dilakukan dengan membuka saluran komunikasi antar departemen yang berbeda baik secara berkala maupun insidental yang akan memudahkan pembagian intelijen pasar. Semakin besar keterhubungan antar departemen, semakin besar *market orientation* organisasi. Ide, masukan atau gagasan dari departemen lain akan mendukung diseminasi intelijen pasar di seluruh departemen serta responsivitas individu terhadap intelijen yang dihasilkan di departemen lain, sehingga semakin besar perhatian terhadap gagasan karyawan di departemen lain, semakin besar *market orientation* organisasi.

Anteseden *market orientation* yang ketiga adalah sistem organisasi, yang berhubungan dengan karakteristik organisasi. Struktur organisasi dapat menjadi penghalang *market orientation* karena adanya departementalisasi dan spesialisasi yang menghambat komunikasi antar departemen (Levitt 1969 sebagaimana disampaikan oleh Kohli dan Jaworski 1990). Demikian juga Stampfl (1978) sebagaimana disampaikan oleh Kohli dan Jaworski (1990) berpendapat bahwa formalisasi dan pemusatan yang lebih besar membuat organisasi kurang adaptif terhadap perubahan pasar dan lingkungan. Dengan demikian formalisasi dan sentralisasi berhubungan terbalik dengan pemanfaatan informasi.

Sejumlah riset empiris menunjukkan *market orientation* memainkan peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi di berbagai jenis industri, baik barang maupun jasa (Narver dan Slater 1990; Jaworski dan Kohli 1993; Kirca 2005; Webster *et al.* 2006; Wang 2008; Baker dan Sinkula 2009; Shaikh 2015; Hayati dan Rukhviyanti 2016). Peran positif tersebut dapat diklasifikasi kedalam 4 kategori. Pertama, kinerja organisasional baik indikator berbasis biaya (laba) maupun indikator berbasis pendapatan (penjualan); kedua, *customer consequences*, seperti persepsi pelanggan terhadap kualitas produk atau jasa, loyalitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan; ketiga, *innovation consequences* mencakup daya inovasi perusahaan, kemampuan perusahaan menciptakan dan mengimplementasikan gagasan, produk, dan proses baru; dan keempat, *employee consequences* diantaranya komitmen organisasional, team spirit karyawan, orientasi pelanggan, kepuasan kerja dan berkurangnya peran konflik. Oleh karena itu, *market orientation* tidak hanya memengaruhi berbagai jenis ukuran kinerja, tetapi juga berdampak pada kinerja pada sejumlah tingkatan yang berbeda dari keseluruhan organisasi (Liao *et al.* 2011).

Riset lain juga mengungkapkan konsekuensi dari *market orientation*. Seperti yang disampaikan oleh Kohli dan Jaworski (1990), konsekuensi pertama adalah bahwa *market orientation* memudahkan kejelasan mengenai fokus dan visi dalam strategi organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang superior, semakin besar *market orientation* suatu organisasi semakin tinggi pula kinerja bisnisnya. Konsekuensi kedua berkaitan dengan efek *market orientation* pada karyawan, dimana *market orientation* memberikan manfaat psikologis dan sosial bagi karyawan, karena menumbuhkan rasa bangga terhadap organisasi dimana individu bekerja menuju tujuan bersama untuk melayani pelanggan, sehingga meningkatkan

tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Konsekuensi ketiga berkaitan dengan efek *market orientation* pada sikap dan perilaku pelanggan, yang mana *market orientation* mengarah pada pelanggan yang puas yang menginformasikan kepada pelanggan potensial lainnya dan terus kembali ke organisasi, sehingga semakin besar *market orientation*, semakin besar kepuasan pelanggan dan semakin besar bisnis yang berulang dari pelanggan.

Mengingat bahwa bisnis yang sukses menggambarkan tingkat *market orientation* yang lebih tinggi, maka situasi yang serupa diharapkan juga terjadi pada organisasi *non profit*. Dari sekelompok besar organisasi *non profit* yang potensial, perguruan tinggi penting untuk diteliti karena kemiripan mereka dengan perusahaan bisnis (Webster dan Hammond 2008). Secara khusus, sebuah perguruan tinggi memiliki sejumlah pengguna untuk dilayani, sehingga dia harus menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggannya, beroperasi untuk memberikan nilai bagi pelanggan, dipengaruhi oleh faktor eksternal, dan merupakan organisasi dengan banyak area interfunksional dan departemen. Dan seperti halnya perusahaan, perguruan tinggi juga berusaha untuk memberikan nilai yang superior bagi pelanggan dan *stakeholders* lainnya dan pada waktu yang bersamaan juga berusaha mencapai tujuan organisasinya. Meskipun sebuah perguruan tinggi tidak bertujuan untuk menciptakan keuntungan atau kekayaan pemegang saham, namun sebagai sebuah organisasi perguruan tinggi harus bisa bertahan, meningkatkan reputasi profesionalnya, memperbaiki fasilitasnya, sehingga perguruan tinggi harus memiliki pendapatan yang cukup untuk membiayai pengeluaran.

Menurut Štimac dan Šimić (2012) saat ini pemasaran di pendidikan tinggi memiliki peran yang sangat berbeda bila dibandingkan dengan beberapa dekade yang lalu, dimana peran pemasaran menjadi sedemikian penting. Integrasi pemasaran di institusi pendidikan tinggi memungkinkan institusi pendidikan tinggi menghadapi tantangan perubahan lingkungan dan untuk memenuhi kebutuhan klien yang diakui. Dalam konteks pemasaran, *market orientation* terhadap proses pendidikan tinggi dipandang sebagai proses perubahan, dimana institusi pendidikan tinggi yang menawarkan pengetahuan, kemampuan dan kualifikasi, persiapan profesional, kepuasan dan manfaat lainnya bagi klien mereka, dengan memanfaatkan sumber daya yang berbeda (Stoenică dan Veghes 2016).

Market orientation merupakan strategi yang relevan, yang dapat membantu institusi pendidikan tinggi untuk menghadapi dan mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan mereka (Akonkwa 2009). Namun, perlu studi lebih lanjut untuk menjelaskan bagaimana model tersebut diterapkan secara langsung karena institusi pendidikan tinggi memang berbeda dari organisasi komersial yang menjadi latar belakang konseptualisasi *market orientation*. Oleh karena itu, studi mengenai konsep *market orientation*, isu sekitarnya, dan aplikasinya penting dilakukan agar strategi yang disebutkan di atas bermanfaat untuk pendidikan tinggi.

Enterpreneurial Orientation

Entrepreneurial orientation menggambarkan sejauh mana sebuah organisasi berwirausaha, yang merupakan gabungan dari perilaku inovatif, proaktif, otonomi, agresivitas kompetitif dan pengambilan risiko dalam sebuah perusahaan (DeepaBabu dan Manalel 2016). Perusahaan dengan *entrepreneurial orientation* tingkat tinggi cenderung terus-menerus mengidentifikasi dan mengamati lingkungan operasi mereka untuk mendapatkan peluang baru dan memperkuat

posisi kompetitif mereka (Platin dan Ergun 2017), serta mencari informasi yang dapat membantu mereka memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, mengelola pengambilan risiko mereka, serta menantang pesaing mereka (Keh *et al.* 2007). Melalui *entrepreneurial orientation*, perusahaan dapat melakukan investasi yang tidak pasti dan beresiko dan secara proaktif mencapai pasar di depan pesaing untuk mendapatkan tingkat pengembalian yang tinggi (Okeyo *et al.* 2016).

Entrepreneurial orientation merupakan kunci utama keberhasilan perusahaan (Wang 2008), karena *entrepreneurial orientation* mengacu pada orientasi strategis, gaya, dan praktik perusahaan dengan mengidentifikasi peluang baru dan mengimplementasikan tindakan kewirausahaan dalam metode pengambilan keputusan (Lumpkin dan Dess 1996, 2001). *Entrepreneurial orientation* melibatkan perilaku yang terus menerus yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif jangka panjang yang berkelanjutan (Wiklund dan Shepherd 2003), yang ditunjukkan dengan komitmen perusahaan terhadap pengambilan risiko, inovatif dan proaktif dalam mengembangkan dan menerapkan strategi (Covin dan Lumpkin 2011; Fairoz *et al.* 2010). Perilaku wirausaha bisa muncul dalam tipe organisasi mulai dari bisnis kecil hingga perusahaan besar, mulai dari *start up* baru sampai perusahaan mapan, dari organisasi *profit* hingga *non-profit* (Platin dan Ergun 2011).

Konseptualisasi *entrepreneurial orientation* telah menjadi fokus penyelidikan sistematis dalam beberapa literatur (misalnya Lumpkin dan Dess 1996; Lyon *et al.* 2000; Covin *et al.* 2006), dan beberapa dimensi kunci dari konstruksi telah muncul. Dari berbagai literatur dihasilkan dimensi *entrepreneurial orientation*, yang meskipun pandangannya saling bertentangan namun isu membangun dimensi ditandai dengan konsistensi antara cara, konseptualisasi, dan data empiris yang digunakan (Covin dan Lumpkin 2011; George 2011). Miller dan Friesen (1982) sebagaimana disampaikan oleh Hughes dan Morgan (2007) berpendapat bahwa perusahaan yang memiliki jiwa kewirausahaan dicirikan oleh keinginan untuk berinovasi secara reguler dan berani mengambil risiko signifikan dalam strategi kompetitif dan pasar produk mereka. Dalam perspektif ini, Miller (1983) sebagaimana disampaikan oleh Hughes dan Morgan (2007); Hakala (2011); Covin dan Wales (2012) menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* organisasi dapat dilihat sebagai kombinasi dari tiga dimensi yang berbeda yaitu kecenderungan inovasi (*tendency to innovation*), proaktif (*proactivity*) dan pengambilan resiko (*risk taking*). Perusahaan dengan budaya inovatif yang kuat, proaktif terhadap pesaing dan kemauan lebih untuk mengambil risiko, dikatakan terlibat dalam operasi kewirausahaan (Nwachukwu *et al.* 2017). Lumpkin dan Dess (1996) serta Navickas *et al.* (2015) menambahkan dimensi otonomi (*autonomy*) dan agresivitas kompetitif (*competitive aggressiveness*). Mereka mengemukakan bahwa proaktif dan agresivitas merupakan dimensi yang berbeda meski saling terkait erat satu sama lain. Proaktif mengacu pada bagaimana perusahaan berhubungan dengan peluang pasar dan memanfaatkan peluang tersebut untuk membentuk lingkungan, sementara agresivitas mengacu pada bagaimana perusahaan berhubungan dengan persaingan dan merespons tren dan tuntutan yang sudah ada di pasar. Kelima elemen *entrepreneurial orientation* tersebut menjadi kunci bagi keberhasilan organisasi (Ventor 2014).

Innovativeness didefinisikan sebagai kecenderungan atau kemauan perusahaan untuk berpartisipasi dalam mendukung ide-ide baru, kreativitas dan eksperimentasi serta untuk mengembangkan proses kreatif dari teknologi dan R &

D, kepemimpinan, yang menghasilkan produk-produk, jasa atau proses teknologi yang baru (Lumpkin dan Dess 1996). Alarape (2014) menyatakan *innovativeness* mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam gagasan, eksperimen, proses kreatif baru yang dapat menghasilkan produk baru, teknologi dan layanan baru. Inovasi melalui *entrepreneurial orientation* memungkinkan perusahaan mengembangkan produk baru dan membuat perubahan radikal terhadap proses dan produk yang ada (Okeyo *et al.* 2016).

Proactiveness adalah kesempatan mencari, melihat ke depan yang melibatkan antisipasi dan bertindak untuk kebutuhan masa depan yang mungkin terkait atau tidak terkait dengan lini operasi saat ini dan agresivitas dalam menanggapi trend dan permintaan yang sudah ada di pasar (Lumpkin dan Dess 2001). *Proactiveness* juga digambarkan sebagai pandangan ke depan, dimana perusahaan-perusahaan mencoba untuk mengembangkan produk baru atau perbaikan produk mereka, mengantisipasi perubahan dan peluang yang muncul di lingkungan, mempromosikan perubahan taktik saat ini dan mendeteksi tren pasar di masa depan (Hughes dan Morgan 2007). Suatu perusahaan dapat dianggap proaktif saat mereka mengenalkan produk dan merek baru lebih cepat daripada pesaing mereka, menghilangkan operasi dengan siklus hidup produk yang menurun, berpartisipasi di pasar yang baru berkembang dan mengantisipasi permintaan akan peluang baru (Felgueira dan Rodrigues 2012).

Risk-taking, adalah konsep inti kewirausahaan (Platin dan Ergun 2017). *Risk-taking* biasanya terkait dengan kewirausahaan karena konsep kewirausahaan pada bentuk aslinya mencakup asumsi pengambilan risiko pribadi (DeepaBabu dan Manalel 2006). *Risk-taking* terkait dengan kemauan perusahaan untuk melibatkan sumber daya pada tingkat yang lebih tinggi dalam proyek-proyek dimana biaya kesalahan bisa sangat tinggi atau hasilnya tidak pasti (Wiklund dan Shepherd 2003; Walter *et al.* 2006). *Risk-taking* ini memerlukan kemauan untuk mengejar peluang yang memiliki kemungkinan besar berujung pada kerugian atau perbedaan kinerja yang signifikan. Dalam konteks bisnis, semua usaha bisnis memiliki beberapa tingkat risiko namun dalam konteks *entrepreneurial orientation*, pengambilan risiko ini bukan merupakan usaha berisiko yang ekstrim dan sepenuhnya tidak terkontrol, tetapi dimoderatori dan dihitung (DeepaBabu dan Manalel 2016).

Autonomy mengacu pada tindakan independen dari individu atau tim dalam menghasilkan ide atau visi dengan mendorong mereka untuk menerapkan kreativitas dalam rangka menghasilkan sebuah gagasan (Lumpkin dan Dess 1996, 2001), atau untuk meneruskan gagasan dalam menyelesaikan misinya, bebas dari batasan organisasi (Parsiana dan Mobaraki 2016). Secara umum, *autonomy* berarti kemampuan dan kemauan untuk mandiri dalam mengejar peluang. Parsian dan Mobaraki (2016) berpendapat bahwa bukti *autonomy* di perusahaan dapat bervariasi sesuai dengan ukuran, gaya manajemen atau kepemilikan, dan akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Competitive aggressiveness menggambarkan besarnya usaha yang dilakukan perusahaan untuk mengalahkan pesaing dalam industri (Lumpkin dan Dess 2001; Kraus *et al.* 2005; Covin dan Slevin 1991; DeepaBabu dan Manalel 2016). Sedangkan Basso *et al.* (2009) menyatakan *competitive aggressiveness* terkait erat dengan kemampuan untuk mengalahkan pesaing, yaitu kecenderungan perusahaan untuk secara langsung dan intensif menantang pesaingnya untuk masuk atau memperbaiki posisi untuk mengalahkan pesaing di pasar. Perusahaan dengan

perilaku ini cenderung menganggap sikap antagonis terhadap saingan dalam usaha untuk mengalahkan pesaing yang mengancam kelangsungan hidupnya atau posisi pasar di industri tersebut (Lyon *et al.* 2000). Agresivitas perusahaan dapat diidentifikasi dengan kemauan untuk bersikap tidak konvensional dalam bersaing dengan ditunjukkan oleh perilaku responsif (*responsiveness*) dan reaktif (*reactiveness*) (DeepaBabu dan Manalel 2016). *Responsiveness* dapat berupa kompetisi *head-to-head* atau serangan langsung terhadap pesaing, seperti ketika perusahaan memasuki pasar dimana pesaing sudah ada, sebaliknya *reactiveness* melibatkan reaksi langsung terhadap tindakan pesaing, misalnya sebuah perusahaan dapat memangkas harga dan mengorbankan keuntungan untuk mempertahankan pangsa pasarnya saat pesaing memperkenalkan produk baru ke pasar yang dipilih. (Lumpkin dan Dess, 1996). Dengan demikian *competitive aggressiveness* adalah respon strategis perusahaan terhadap kompetisi dalam upaya melindungi posisi pasar yang kompetitif (DeepaBabu dan Manalel 2016).

Covin dan Slevin (1991) menyatakan bahwa alasan mengapa minat riset di bidang kewirausahaan berkembang adalah karena adanya asumsi bahwa kewirausahaan dapat menyebabkan peningkatan kinerja baik pada perusahaan baru maupun perusahaan mapan. Pentingnya *entrepreneurial orientation* dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan tersebut telah disorot baik dalam sudut pandang konseptual dan empiris (Covin dan Slevin 1991; Lumpkin dan Dess 1996, 2001; Wiklund dan Shepherd 2003, 2005) yang peduli dengan implikasi positif *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja perusahaan (Lumpkin dan Dess 1996; Wiklund 1999). Oleh karena itu, hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan kinerja perusahaan telah menjadi fokus perhatian utama untuk mempelajari *entrepreneurial orientation* (Covin dan Slevin 2006).

Hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan kinerja perusahaan secara konseptual dan empiris telah dibahas dalam penelitian sebelumnya dan mayoritas mendukung hubungan positif baik secara langsung atau tidak langsung (Lumpkin dan Dess 1996; Quince dan Whittaker 2003; Wiklund dan Shepherd 2005; Li *et al.* 2008; Fairoz *et al.* 2010; Gautam 2016), karena perusahaan dengan strategi ini memiliki keuntungan sebagai penggerak pertama yang pada akhirnya diterjemahkan ke dalam kinerja keuangan yang lebih baik (Wiklund 1999). Dan perusahaan yang memiliki jiwa kewirausahaan akan memiliki kinerja yang lebih baik dan tingkat inovasi produk yang lebih tinggi (Miller 1983 dalam Felgueira dan Rodrigues 2012; Hassan *et al.* 2013). Covin dan Slevin (2006) juga menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* berkorelasi positif dengan kemampuan perusahaan untuk membawa produk baru ke pasar, mengidentifikasi peluang untuk pengembangan produk pasar, dan membuat aplikasi produk baru dari teknologi generik. Dalam kerangka yang dikembangkan oleh Long (2013), *entrepreneurial orientation* tingkat tinggi diproyeksikan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan inovasi yang menggerakkan pasar. Sebuah perusahaan yang berorientasi kewirausahaan biasanya aktif dalam bisnis dan pelopor dalam mengusulkan dan menerapkan ide-ide dan produk baru, dalam menanggapi lingkungan bisnis atau untuk bergerak terlebih dahulu. Dengan demikian, adopsi *entrepreneurial orientation* menjadi sangat bermanfaat, karena strategi kewirausahaan dianggap berkaitan dengan kinerja perusahaan yang lebih baik, bukan hanya jangka pendek namun juga dapat memiliki dampak positif dalam jangka panjang (Wiklund 1999). Namun, Lumpkin dan Dess (1996)

mengemukakan bahwa implikasi positif dari *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja perusahaan adalah konteks yang spesifik dan dapat berubah secara independen satu sama lain dalam konteks organisasi tertentu.

Selain pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, *entrepreneurial orientation* mampu memberikan daya saing bagi perusahaan (Lumpkin dan Dess 1996). Perusahaan dengan level *entrepreneurial orientation* yang lebih tinggi akan mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang lebih cepat daripada perusahaan dengan level *entrepreneurial orientation* yang rendah (Covin dan Slevin 1991). Dengan demikian, perusahaan dengan *entrepreneurial orientation* tinggi cenderung tampil lebih baik daripada mereka yang memiliki tingkat *entrepreneurial orientation* lebih rendah (Okeyo *et al.* 2016).

Khusus untuk kegiatan pemasaran, studi empiris dan konseptual menyatakan bahwa perilaku pemasaran perusahaan dengan tingkat *entrepreneurial orientation* yang lebih tinggi berbeda dari perilaku pemasaran perusahaan dengan tingkat *entrepreneurial orientation* yang lebih rendah. Para peneliti mengakui bahwa budaya organisasi dengan tingkat *entrepreneurial orientation* yang tinggi bisa mendorong aliran ide-ide inovatif dalam proses pembuatan strategi pemasaran perusahaan (Menon *et al.* 1999) dan memungkinkan perusahaan untuk mengadopsi praktik pemasaran proaktif selama masa resesi (Srinivasan *et al.* 2005). Secara empiris, hasil studi menunjukkan bahwa tingkat *entrepreneurial orientation* yang lebih tinggi berhubungan dengan niat yang lebih tinggi untuk memasuki pasar baru (Atuahene-Gima dan Ko 2001) dan tingkat yang lebih tinggi dari kemampuan pemasaran seperti riset pemasaran dan promosi (Qureshi dan Kratzer 2011). Sementara Davis *et al.* (2010) menemukan bahwa tingkat *entrepreneurial orientation* perusahaan yang lebih tinggi berkorelasi dengan tingkat *market orientation* perusahaan yang lebih tinggi, Knight (2000) juga menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat *entrepreneurial orientation* yang lebih tinggi lebih menekankan pada teknik pemasaran yang inovatif dalam strategi pemasaran mereka.

Learning Orientation

Menghadapi lingkungan persaingan yang dinamis, dimana ada kebutuhan untuk memperhatikan perubahan perilaku pelanggan seiring dengan perkembangan teknologi terkini (Hassan *et al.* 2013), banyak perusahaan menyadari bahwa mereka memerlukan penyesuaian dan inovasi terus menerus agar sesuai dengan perubahan lingkungan, sehingga kemampuan *learning orientation* menjadi salah satu kompetensi inti yang paling penting yang diperlukan untuk bertahan hidup (Hongming *et al.* 2007).

Menurut Sinkula (1997) *learning orientation* menggambarkan proses mentransfer informasi pasar dan pengetahuan individu untuk organisasi sehingga dapat digunakan oleh semua departemen dalam mewujudkan kinerja yang unggul, serta menggambarkan intensitas interaksi organisasi dengan lingkungan internal dan eksternal. *Learning orientation* juga dapat diartikan sebagai proses mendapatkan dan mendistribusikan informasi tentang permintaan pelanggan, fluktuasi pasar, dan kegiatan pesaing, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan hati-hati pada semua departemen organisasi (Calantone *et al.* 2002; Hassan *et al.* 2013). *Learning orientation* mendorong pendekatan proaktif daripada pendekatan reaktif (Hassan *et al.* 2013), yang meliputi semua kegiatan organisasi untuk menciptakan pengetahuan dan menerapkannya dalam kegiatan produksi dan

bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Sinkula *et al.* 1997; Nguyen dan Barrett 2006; Nguyen dan Nguyen 2008).

Learning orientation perusahaan akan menciptakan dan mendorong lingkungan belajar di seluruh perusahaan, dimana perusahaan dengan level *learning orientation* yang kuat akan mendorong atau bahkan menuntut karyawan untuk terus mempertanyakan norma-norma organisasi yang memandu tindakan organisasi. Pada level tersebut, pesaing merasa sulit untuk meniru *learning orientation* perusahaan lain karena penciptaan pengetahuan spesifik dari perusahaan dan berbagi pengetahuan terjadi secara internal untuk perusahaan. Hasil studi sebelumnya menunjukkan bahwa *learning orientation* memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan (Nguyen dan Nguyen, 2008; Nguyen dan Barrett, 2006). Selain kinerja, *learning orientation* juga berkontribusi terhadap pembentukan keunggulan kompetitif suatu perusahaan (Sinkula *et al.* 1997; Nguyen dan Barrett 2006; Nguyen dan Nguyen 2008), sebagaimana disampaikan oleh Farrell (2000) bahwa dasar untuk keunggulan kompetitif didasarkan pada perilaku belajar. *Learning orientation* penting bagi pengembangan teknik dan teknologi baru sehingga organisasi dapat menciptakan produk dan layanan yang unggul dari pesaing mereka (Hassan *et al.* 2013). Oleh karena itu organisasi harus memberikan prioritas tertinggi untuk *learning orientation* dalam mengelola kegiatan.

Inti *learning orientation* dari sebuah organisasi adalah nilai fundamental yang dipegangnya terhadap pembelajaran, yang memengaruhi apakah sebuah organisasi cenderung mempromosikan budaya belajar atau tidak (Sinkula *et al.* 1997). Khandekar dan Sharma (2006) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi tercermin dari praktik pengelolaan sumber daya manusia dan hal tersebut sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui kerja team, adopsi pengetahuan, fleksibilitas, dan strategi pembelajaran SDM yang baru. *Learning orientation* terdiri dari tiga komponen yaitu komitmen untuk belajar (*commitment to learning*), keterbukaan pikiran (*open-mindedness*), dan visi bersama (*shared vision*) (Sinkula *et al.* 1997; Wu dan Cavusgil 2006). Dan Calantone *et al.* (2002) menambahkan satu komponen lagi yaitu keyakinan kolektif atau rutinitas perilaku terkait dengan penyebaran pembelajaran antar unit yang berbeda dalam suatu organisasi (*intra-organizational knowledge sharing*).

Commitment to learning sebagaimana disampaikan oleh Sinkula *et al.* (1997) berhubungan dengan komitmen untuk belajar yang berkaitan dengan diskusi prinsip-prinsip pembelajaran (Senge 1996), dan merangsang pengembangan ide-ide baru yang inovatif yang mungkin memiliki efek positif pada kinerja organisasi. *Commitment to learning* berarti juga tingkat dimana sebuah organisasi menghargai atau mempromosikan pembelajaran, dan dimana menganggap pembelajaran sebagai investasi penting, penting untuk bertahan hidup, sehingga semakin banyak pembelajaran dihargai, kelangsungan hidup semakin terjaga (Sinkula *et al.* 1997). Konstruksi *commitment to learning* ini mengacu pada sejauh mana organisasi menghargai perilaku yang mempromosikan penciptaan pengetahuan, mencerminkan postur manajemen puncak yang mendorong karyawan untuk menantang *status quo*, mengembangkan gagasan baru, berinovasi, dan terus mengevaluasi aktivitas mereka dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja (Baba 2015). *Commitment to learning* dianggap sebagai prasyarat bagi kemampuan

organisasi untuk meningkatkan pemahamannya tentang lingkungannya dari waktu ke waktu (Sinkula *et al.* 1997).

Open-mindedness atau keterbukaan menggambarkan sejauh mana perusahaan secara proaktif mempertanyakan rutinitas, asumsi, dan kepercayaan yang dipegang lama (Sinkula *et al.* 1997), yang dilakukan dengan mengevaluasi aktivitas organisasi secara terus menerus, termasuk penerimaan yang cepat dari ide-ide baru. *Open-mindedness* juga diartikan sebagai kesediaan untuk mengevaluasi secara kritis rutinitas operasional organisasi dan untuk menerima gagasan baru (Calantone *et al.* 2002; Baba 2015). Dengan kata lain organisasi bersedia meluangkan waktu untuk melihat ke belakang, melihat diri mereka sendiri, memastikan apa yang mereka lakukan sesuai dengan apa yang ingin mereka capai, dan kemudian memiliki keberanian untuk berubah, jika dibutuhkan (Gill 2009) sebagaimana dinyatakan oleh Baba (2015). *Open-mindedness* mendorong organisasi untuk menghadapi tantangan di pasar dan mencari cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu, dan organisasi yang berpikiran terbuka akan secara proaktif mengatasi miopia pemasaran, mendengarkan pelanggan mereka (Sinkula *et al.* 1997; McGuinness dan Morgan 2005).

Shared vision mengacu pada fokus keseluruhan organisasi terhadap pembelajaran (Calantone *et al.* 2002), pada tujuan dan misi bersama yang mendalam, yang membawa anggota organisasi bersama-sama dalam mengejar identitas tertentu (Senge 1990). *Shared vision* memengaruhi arah pembelajaran (Sinkula *et al.* 1997), mengarah pada peningkatan kualitas pembelajaran (Chenuos dan Maru 2015), serta mempercepat proses pembelajaran organisasi (Baker dan Sinkula 1999; McGuinness dan Morgan 2005). *Shared vision* juga menggambarkan sejauh mana organisasi menghargai perilaku yang mempromosikan penciptaan pengetahuan, mencerminkan postur manajemen puncak sehubungan dengan upaya mendorong karyawan untuk menantang *status quo*, mengembangkan gagasan baru, berinovasi, dan terus mengevaluasi aktivitas mereka termasuk berbagi pengalaman, visi dan tujuan organisasi di semua departemen dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja (Baba 2015; Long 2013).

Intra-organizational knowledge sharing menurut Baba (2015) mengacu pada kepercayaan kolektif atau rutinitas perilaku yang menekankan perlunya menyebarkan pengetahuan di antara area fungsional yang berbeda dalam organisasi, untuk mengenali kompleksitas dan pengetahuan yang menghambat mentransfer pengetahuan ke dalam organisasi. Dengan demikian, *intra-organizational knowledge sharing* menekankan perlunya komunikasi lateral untuk memperdalam aliran pengetahuan melintasi batas-batas fungsional.

Learning orientation merupakan aktivitas dan perilaku yang sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang kuat, karena mampu mengidentifikasi peluang dan memfasilitasi kinerja semua organisasi. Ketika perusahaan belajar bagaimana mengatasi tantangan persaingan yang spesifik, mereka mengembangkan potensi, sumber daya, dan kemampuan yang berharga yang akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Weerawardena *et al.* 2006). Hal tersebut memungkinkan sebuah organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang dengan membawa perbaikan terus-menerus dalam produk baru dan layanan yang lebih cepat daripada pesaing. Proses pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi diperkuat oleh adanya persaingan, dimana perusahaan cenderung akan melakukan pembelajaran yang besar, ketika

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

berada pada lingkungan yang dinamis dan penuh dengan persaingan (Weerawerdana *et al.* 2006). Proses pembelajaran tersebut dapat dilakukan baik dengan adaptif maupun generatif (Hassan *et al.* 2013). Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, pembelajaran adaptif cukup dengan membawa perbaikan dalam perencanaan, produksi dan operasi, sedangkan dalam kasus pembelajaran generatif, ada kebutuhan untuk mengubah dan mengganti mendasar teori, sikap, asumsi, dan keyakinan.

Pérez *et al.* (2005) menyatakan bahwa *learning organization* mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi komparatif perusahaan yang pada gilirannya memberikan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi yang lebih baik. Karena organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dapat merespons dengan lebih baik dan lebih cepat terhadap perubahan teknologi dan perkembangan baru (Aydin dan Ceylan (2009), memiliki pengetahuan yang cukup tentang pelanggan, saingan, dan teknologi terkini (Calantone *et al.* (2002), memfasilitasi visi dan komunikasi bersama mengenai fakta pasar di semua departemen dan meningkatkan tingkat kepuasan baik karyawan maupun calon pelanggan yang mengarah pada profitabilitas organisasi yang lebih tinggi yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Hassan *et al.* 2013). Dengan kata lain, kinerja ekonomi organisasi merupakan fungsi dari kemampuan organisasi untuk mengelola, memelihara, dan menciptakan pengetahuan (Pérez *et al.* 2005; Barney 1991; Teece *et al.* 1997), sehingga pembelajaran organisasi dipandang sebagai sumber strategis yang unik karena mencerminkan proses dinamis dimana basis pengetahuan perusahaan terintegrasi, dikonfigurasi ulang, dan digunakan melalui cara yang menghasilkan perbaikan terus-menerus (Eisenhardt dan Martin 2000; Amit dan Schoemaker 1993). Sementara Baker dan Sinkula (2002) mengungkapkan bahwa *market orientation* belum merupakan kondisi yang cukup untuk memfasilitasi jenis inovasi yang menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang bagi perusahaan, sehingga perlu untuk menggabungkan semua bentuk pembelajaran (Weerawardana *et al.* 2006). Dia juga menyebutkan tiga sumber pembelajaran yang tersedia bagi perusahaan yaitu pembelajaran yang fokus pada pasar (*market focused learning*), pembelajaran yang fokus secara internal (*internally focused learning*), dan pembelajaran yang fokus secara relasional (*relationally focused learning*).

Terkait dengan peran *learning orientation* pada organisasi nirlaba, Slater dan Narver (1995) menyatakan bahwa *learning orientation* berperan penting bagi organisasi nirlaba karena mereka harus sangat memahami lingkungan luar mereka, dan kurangnya pengetahuan tentang lingkungan mereka dapat menghambat pencapaian konsensus dalam pengambilan keputusan strategis, sementara dalam proses pembelajaran, organisasi dapat berinteraksi dengan lingkungannya baik internal maupun eksternal (Mahmoud dan Yusif 2012). Peran penting strategi *learning orientation* pada kinerja superior organisasi nirlaba tersebut didasari dengan dua argumen (Baba 2015).

Argumen pertama mendukung gagasan bahwa *learning orientation* adalah strategi adaptif untuk memastikan organisasi nirlaba mengumpulkan dukungan dari entitas pendanaannya. Organisasi nirlaba belajar tentang lingkungannya yang akan memberikan wawasan tentang entitas pendanaannya, khususnya tentang bagaimana minat mereka berkembang dari waktu ke waktu dan, yang lebih penting, bagaimana mereka dapat dibujuk untuk mendukung programnya. Perilaku proaktif ini akan meningkatkan peluang keberhasilan tidak hanya dalam pengumpulan dana dari

donatur tetapi juga untuk menghasilkan pendapatan melalui pemasaran layanan kepada klien. Penggunaan pembelajaran telah memungkinkan organisasi nirlaba mengembangkan kemampuan pemasaran yang membantu mereka untuk mengamankan sumber keuangan penting dari entitas pendanaan. Dengan demikian organisasi nirlaba yang berorientasi pada pembelajaran tidak hanya mengamankan lebih banyak sumber keuangan tetapi juga belajar menggunakan sumber daya ini secara efisien, sehingga mencapai tujuannya dengan biaya yang dapat diterima.

Argumen kedua melihat arti penting *learning orientation* untuk kinerja berbasis misi organisasi *nonprofit* (Baba 2015). Aliran penelitian ini berpendapat bahwa karena pembelajaran kolektif perusahaan mewakili kompetensi inti, sebuah organisasi nirlaba yang melambangkan organisasi pembelajaran harus mengikuti tren teknologi yang memungkinkannya mengembangkan kemampuan organisasi dalam memberikan layanan atau menerapkan program untuk mengatasi kebutuhan sosial (Davis *et al.* 2011). Selain itu, dengan norma budaya yang mencakup unsur-unsur seperti keterbukaan dan berbagi pengetahuan intra-organisasi, anggota organisasi diberi energi untuk mengubah status *quo*, memecah rutinitas institusional, dan mendiskusikan serta berbagi gagasan di antara mereka sendiri (Baba 2015).

Dynamic Capability

Dynamic capability atau kapabilitas dinamik pertama kali dicetuskan oleh Teece dan Pisano (1997) dengan mendefinisikannya sebagai kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kompetensi internal dan eksternal sebagai sarana untuk mengatasi perubahan cepat dalam lingkungan bisnis. Selanjutnya banyak peneliti lain mengeksplorasi *dynamic capability* dengan memberikan definisi yang beragam, dimana *dynamic capability* dilihat tidak hanya dilihat sebagai kemampuan yang diperlukan suatu perusahaan dalam lingkungan yang dinamis, namun juga menggambarkan prosesnya. Seperti Zhou dan Li (2010) mendefinisikan *dynamic capability* sebagai seperangkat kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap peluang baru, dan berkaitan dengan bagaimana meremajakan dan mengintegrasikan sumber daya perusahaan. Demikian juga Eisenhardt dan Martin (2000) serta Wu (2007) yang mendefinisikan *dynamic capability* sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan memindahkan sumber daya internal dan eksternal ke dalam model terbaik agar mampu menciptakan dan mengembangkan kapabilitas baru dan menciptakan peluang pasar baru. Sedangkan Helfat *et al.* (2007) lebih menekankan konsep *dynamic capability* pada prosesnya dengan mendefinisikannya sebagai proses yang sengaja dirancang organisasi untuk mengubah basis sumber daya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat.

Menurut Pavlou dan El Sawy (2011), *dynamic capability* biasanya melekat dalam proses dan rutinitas organisasi yang memungkinkan suatu perusahaan beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar dengan mengatur ulang sumber dayanya, memungkinkan perubahan dan adaptasi, dan akhirnya mencapai keunggulan atas pesaing. Secara umum, *dynamic capability* menekankan pengembangan kemampuan manajemen yang sulit untuk ditiru karena merupakan

kombinasi dari keterampilan organisasi, fungsional, dan teknologi (Long 2013). Teece dan Pisano (1997) dan Teece (2007) menyatakan bahwa *dynamic capability* tidak diragukan lagi dapat digunakan untuk meningkatkan konfigurasi sumber daya yang sudah ada dalam mengejar keunggulan kompetitif jangka panjang.

Sejumlah studi mengenai *dynamic capability* telah dilakukan, dan telah dikonseptualisasikan sebagai kapasitas perusahaan untuk merasakan (*capacity to sense*), membuat (*capacity to create*), memperpanjang (*capacity to extend*), memodifikasi (*capacity to modify*), mengkonfigurasi ulang (*capacity to reconfigure*), mengintegrasikan (*capacity to integrate*) dan memperbaharui kemampuan biasa atau inti untuk mencapai dan mempertahankan (*capacity to renew its ordinary or core capabilities to achieve and maintain*) keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang berubah cepat (Winter 2003; Helfat *et al.* 2007; Ambrosini dan Bowman 2009). Sedangkan Wang dan Ahmed (2007) mengidentifikasi kapabilitas adaptif (*adaptive capability*), menyerap (*absorptive capability*), dan inovatif (*innovative capability*) sebagai tiga faktor utama kapabilitas dinamik. Kapabilitas adaptif adalah kapabilitas perusahaan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar yang potensial; kapabilitas menyerap adalah kapabilitas perusahaan untuk belajar dari mitra, untuk mengintegrasikan informasi eksternal dan mengubahnya menjadi pengetahuan perusahaan; dan kapabilitas inovatif mengacu pada kemampuan untuk mengembangkan produk dan/atau pasar baru melalui keselarasan orientasi inovatif strategis dengan perilaku dan proses yang inovatif. Parida *et al.* (2009) mengemukakan bahwa kapabilitas membangun jaringan (*networking capability*) harus menjadi bagian dari konstruksi *dynamic capability*. Luo (2000) menyebutkan, ada tiga komponen penting dari *dynamic capability*, yaitu kapabilitas kepemilikan yaitu memiliki sumber daya yang khas, kapabilitas penyebaran yaitu mengalokasikan sumber daya yang khas, dan kapabilitas *upgrade* yaitu pembelajaran dinamis dan membangun kemampuan baru. Liu dan Hsu (2011) menyatakan bahwa *dynamic capability* terdiri dari dua dimensi, yaitu, kapabilitas eksploitasi dan kapabilitas *upgrade*. Kapabilitas eksploitasi adalah bagaimana sebuah perusahaan memanfaatkan sumber daya yang spesifik, sulit untuk ditiru, dan memiliki kemampuan untuk menghasilkan keuntungan superior; sedangkan kapabilitas *upgrade* adalah bagaimana sebuah perusahaan bergerak dalam membangun kemampuan baru melalui belajar dari organisasi, menciptakan keterampilan baru, atau revitalisasi keterampilan yang ada dalam lingkungan baru. Pavlou dan El Sawy (2011) lebih lanjut mengemukakan empat komponen *dynamic capability*, yaitu, merasakan, belajar, mengintegrasikan, dan kapabilitas koordinasi, sebagai logika sekuensial untuk merangkai ulang kemampuan operasional yang ada. Kapabilitas merasakan adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, menafsirkan, dan mengejar peluang; kapabilitas belajar adalah kemampuan untuk meningkatkan kemampuan operasional yang ada dengan pengetahuan baru; kapabilitas mengintegrasikan adalah kemampuan untuk mengasimilasi pengetahuan individu dengan kemampuan operasional baru dari unit-unit; dan kapabilitas koordinasi adalah kemampuan untuk mengatur dan menyebarkan tugas, sumber daya, dan kegiatan di kemampuan operasional baru.

Teece (2007) menyatakan *dynamic capability* memiliki tiga elemen aktivitas, yaitu kapabilitas penginderaan (*sensing*); merebut (*seizing*); dan pembaharuan (*transforming*). Aktivitas-aktivitas tersebut diperlukan jika perusahaan ingin

mempertahankan dirinya sendiri karena perubahan pasar dan teknologi. Penginderaan (*sensing*) menggambarkan serangkaian kapabilitas kewirausahaan yang inheren yang melibatkan eksplorasi peluang teknologi, menyelidik pasar, dan mendengarkan pelanggan, bersamaan dengan pemindaian elemen lain dari ekosistem bisnis (Teece 2007). Kapabilitas merebut (*seizing*) termasuk merancang model bisnis untuk memuaskan pelanggan dan menangkap nilai, termasuk juga mengamankan akses terhadap modal dan sumber daya manusia yang diperlukan (Teece 2007). Kapabilitas mentransformasi (*transforming*) sangat dibutuhkan saat peluang baru dapat ditangkap.

Sementara itu, Hou (2008) merangkum empat perspektif untuk menggambarkan elemen *dynamic capability* yaitu kapabilitas penginderaan (*sensing capability*), kapabilitas hubungan (*relationship capability*), kapabilitas menyerap (*absorptive capability*), dan kapabilitas adaptif (*adaptive capability*). Kapabilitas penginderaan (*sensing capability*) adalah kemampuan respons pasar ketika perusahaan merasakan perubahan lingkungan dan memahami kebutuhan pelanggan, yang membuat organisasi fokus pada pengumpulan terus-menerus kebutuhan target konsumen dan kompetensi para pesaing (Chang *et al.* 2013). Kapabilitas hubungan (*relationship capability*) adalah kesempatan untuk menggunakan sumber daya dan tujuan dari perusahaan yang dipenuhi melalui perolehan sumber daya, pengetahuan dan teknik (Alder dan Kwon 2002), yang menurut Chang *et al.* (2013) dapat menjadi modal sosial perusahaan. Kapabilitas menyerap (*absorptive capability*) adalah kemampuan mengeksplorasi dan mengakuisisi pengetahuan, asimilasi dan transformasi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif dalam suatu organisasi (Eisenhardt dan Martin 2000; Zahra dan George 2002; Zollo dan Winter 2002; Zott 2003; Chang *et al.* 2013). Dan kapabilitas adaptif (*adaptive capability*) adalah kemampuan adaptasi dalam perubahan lingkungan yang cepat, yang bagi perusahaan tidak hanya menyumbangkan total kinerja dan nilai tetapi juga untuk menampilkan adaptasi individu, konversi pengetahuan individu, dan konfigurasi ulang melalui semua jenis kondisi input yang berbeda (Chang *et al.* (2013).

Pada lingkungan yang kompetitif, perusahaan perlu mengembangkan *dynamic capability* untuk bertahan hidup (Zhou dan Li 2010). Teece dan Pisano (1997) serta Eisenhardt dan Martin (2000) menyatakan bahwa perusahaan harus dilengkapi dengan kapabilitas untuk mendeteksi dan mengkonfigurasi ulang aset, struktur dan sumber daya menjadi lebih cepat dan lebih sensitif untuk menyesuaikan perubahan lingkungan, menangkap peluang, dan mereformasi sumber daya organisasi dalam rangka menciptakan strategi yang dapat menghasilkan nilai bagi pelanggan dan meningkatkan kinerja organisasi. Yang menjadi perhatian utama adalah apakah sebuah organisasi dapat memanfaatkan *dynamic capability* untuk membangun, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dengan sukses yang akan menjadi kunci keberhasilan (Zott 2003). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *dynamic capability* sangat penting bagi suatu perusahaan untuk dapat mengatasi perubahan lingkungan dengan memberikan pengetahuan yang benar pada waktu yang tepat untuk orang yang tepat, serta mendorong berbagi pengetahuan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sehingga perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif (Adeniran dan Johnston (2012); Jiao *et al.* 2011; Tseng dan Lee 2014).

Performance

Kinerja organisasi merupakan salah satu variabel yang paling penting dalam penelitian manajemen (Gravea *et al.* 2011), dan kinerja organisasi yang berkelanjutan merupakan tujuan dari setiap organisasi karena hanya melalui kinerja, organisasi dapat tumbuh dan berkembang. Tujuan akhir dari suatu perusahaan atau organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja, oleh karena itu peningkatan kinerja organisasi merupakan inti dari manajemen strategis perusahaan, yang dengan sendirinya memengaruhi prospek perusahaan (Venkatraman dan Ramanujam 1986). Kinerja organisasi memiliki banyak interpretasi, dan masing-masing perspektif kinerja organisasi tersebut dapat dikatakan unik. Tidak ada definisi yang diterima secara universal dari konsep kinerja organisasi, karena konsep kinerja organisasi sangat umum. Setiap organisasi memiliki seperangkat keadaan yang unik, yang menjadikan pengukuran kinerja bersifat situasional, sehingga dimungkinkan untuk mengembangkan model multi-atribut dari kinerja organisasi, karena setiap organisasi mungkin memiliki tujuan yang bertentangan. Oleh karena itu, perspektif terpadu dari kinerja organisasi secara keseluruhan diperlukan. Kinerja bersifat dinamis, membutuhkan penilaian dan interpretasi (Gravea 2011).

Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari kombinasi strategi dan kemampuan serta penyebarannya untuk mencapai tujuan tertentu (Azim *et al.* 2017), atau tingkat target yang dicapai oleh organisasi, atau perilaku individu yang dapat dievaluasi (Viswesvaran 2001). Kinerja juga didefinisikan sebagai evaluasi terhadap efektivitas individu, kelompok, atau organisasi (Tseng dan Lee 2014). Pada tingkat individu, kinerja mengacu pada kepuasan kerja, pencapaian tujuan, dan penyesuaian pribadi; pada tingkat kelompok, kinerja mengacu pada semangat, kohesi, efisiensi, dan produktivitas; dan pada tingkat organisasi, kinerja menggambarkan keuntungan, efisiensi, produktivitas, tingkat absensi, tingkat perputaran, dan kemampuan beradaptasi (Tseng dan Lee 2014). Lin (2005) menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya tentang pencapaian sebelumnya, tetapi juga mencakup kemampuan potensial untuk berhasil mencapai tujuan masa depan. Lebih lanjut Robbins dan Coulter (1996) sebagaimana disampaikan oleh Tseng dan Lee (2014) menunjukkan bahwa kinerja adalah fakta yang ada secara obyektif yang memberikan evaluasi obyektif dan subyektif. Sedangkan organisasi didefinisikan sebagai sekelompok orang yang dialokasikan berdasarkan tanggung jawab dan level sebagai organisasi yang lengkap untuk mencapai tujuan yang sama melalui adaptasi serta mengatasi perubahan lingkungan (Tseng dan Lee 2014). Dengan demikian kinerja organisasi merujuk pada semua perilaku yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang tergantung pada tingkat kontribusi individu kepada organisasi. Kinerja organisasi adalah hasil dari operasi yang dilakukan oleh anggota organisasi (Ruey-Gwo dan Chieh-Ling 2007).

Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, sangat penting bagi organisasi untuk menetapkan standar pengukuran komprehensif yang memberikan manajer dan staf arah dan tujuan yang jelas yang ditetapkan oleh perusahaan, yang dapat diukur berdasarkan kinerja keuangan, kinerja bisnis, dan efektivitas organisasi (Venkatraman dan Ramanujam 1986). Namun demikian tidak ada ukuran tunggal yang mampu sepenuhnya menggambarkan semua aspek kinerja perusahaan. Karena setiap ukuran memiliki kekuatan dan kelemahan, penting untuk mengevaluasi beberapa ukuran kinerja yang berbeda. Karena kinerja dapat

dianggap multidimensional, pemilihan dimensi kinerja melibatkan beberapa keputusan yang mempertimbangkan dari sudut pandang teoritis maupun praktis (Amsteus 2011). Kinerja yang menggambarkan tingkat pencapaian tujuan dan hasil pada umumnya didefinisikan sebagai sekumpulan indikator keuangan dan non keuangan (Tseng dan Lee 2014; Holsapple dan Wu 2011). Namun penggunaan kinerja keuangan atau non keuangan saja untuk menggambarkan kinerja organisasi dianggap kurang memberi gambaran yang menyeluruh atau tidak mengukur kinerja nyata organisasi. Sebagaimana disampaikan oleh Alaarj *et al.* (2016) bahwa ada keterbatasan menggunakan indikator keuangan saja atau juga hanya menggunakan indikator non-keuangan saja.

Kinerja keuangan dapat diukur berdasarkan standar seperti laba atas investasi, tingkat pertumbuhan penjualan, dan pendapatan; sementara kinerja bisnis tidak hanya mencakup indeks pengukuran keuangan, tetapi juga mencakup kinerja operasional yang mencakup pangsa pasar, kualitas produk, pengenalan produk baru, efektivitas pemasaran, nilai tambah produksi, reputasi, dan hal-hal non-keuangan lainnya; sementara efektivitas organisasi adalah jenis pengukuran yang paling banyak digunakan (Tseng dan Lee 2014). Demikian juga Baker dan Sinkula (2005) menyatakan kinerja organisasi dilihat sebagai konstruk multidimensi yang terdiri dari lebih dari sekedar kinerja keuangan, yang digambarkan sebagai sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan para *stakeholders* dan kebutuhannya sendiri untuk bertahan hidup. Bagi Salgado *et al.* (2002), dimensi kinerja adalah pengetahuan, efisiensi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi, kepemimpinan, hubungan kepemimpinan, aspirasi, dan sikap. Kharabsheh *et al.* (2015) mengukur kinerja organisasi melalui lima dimensi kinerja bisnis yaitu retensi pelanggan; keberhasilan produk baru; pertumbuhan penjualan; laba atas investasi; dan kinerja keseluruhan. Sedangkan Zhou *et al.* (2015) menggunakan dua pengukuran kinerja yaitu ROA dan *perceptual innovation capability*. Dulger *et al.* (2016) menggunakan *return on investment* (ROA), *market share*, *total sales growth*, dan *overall performance* sebagai indikator kinerja dalam risetnya.

Konstruksi kinerja perusahaan yang secara empiris dan teoritis telah dipelajari oleh sejumlah penelitian pada umumnya merupakan konstruksi yang bersifat multidimensional (Lumpkin dan Dess 1996; Abdullah *et al.* 2009; Al-Alak dan Tarabieh 2011; Alaarj *et al.* 2016; Hussain *et al.* 2017), yang dipengaruhi oleh berbagai variabel dan strategi untuk mendapatkan kinerja unggul. Ada dua pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu pendekatan subyektif dan obyektif, dimana pengukuran kinerja subyektif didasarkan pada pelaporan diri, sedangkan ukuran obyektif didasarkan pada data keuangan (Hussain *et al.* 2017). Penggunaan ukuran subyektif lebih disarankan dibandingkan pendekatan obyektif, dan akan memberikan ukuran kinerja yang konsisten dan akurat (Ellis 2006). Selain itu, Rubina *et al.* (2013) berpendapat bahwa pemilik/manajer perusahaan sering tidak bersedia dan ragu untuk memberikan data keuangan yang berkaitan dengan urusan bisnis.

Kajian Penelitian Terdahulu

Daya saing menggambarkan kemampuan organisasi, baik publik atau swasta, menguntungkan atau tidak, untuk bersaing dalam lingkungan bisnis tertentu (Porter

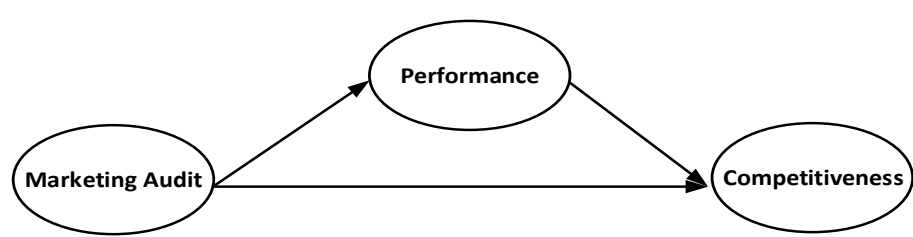
(1990), untuk mencapai keunggulan dan posisi kompetitif yang diharapkan dan dicapai oleh organisasi (Olmos 2012; Stefan *et al.* 2016), untuk melakukan lebih baik daripada pesaingnya (Lall 2001 sebagaimana ditulis oleh Akben-Selcuk 2016), serta untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan komparatif yang memungkinkannya untuk mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan posisi tertentu dalam lingkungannya (Tsai *et al.* 2009). Dalam pandangan *RBV*, daya saing sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan, yaitu karakteristik sumber daya dan kapabilitasnya (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Hart 1995). Sebagaimana disampaikan oleh Akio (2005), *RBV* memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan kapabilitas, sehingga untuk mendapatkan daya saing yang tinggi perusahaan harus fokus pada pengembangan atau perolehan sumberdaya dan kapabilitas. Hubungan antara sumber daya, kapabilitas, dan daya saing dapat dilihat dari Gambar 6 berikut:



Gambar 6 *Resources-Based View* (Barney 1991, Hart 1995)

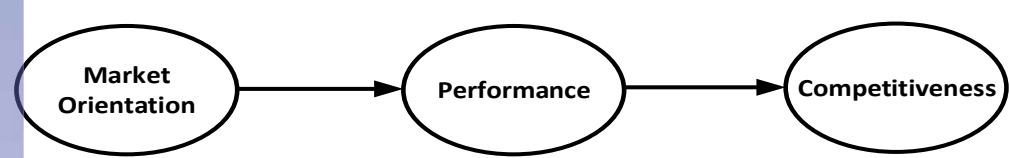
Hubungan Implementasi Konsep Pemasaran, Kinerja, dan Daya Saing

Sumber daya adalah sekumpulan aset baik *tangible* maupun *intangible* yang dimiliki dan dikendalikan oleh organisasi yang memungkinkan organisasi menyusun dan menjalankan strategi organisasinya (Barney 1991). *Intangible asset* sering dipertimbangkan sebagai aset yang lebih efektif digunakan dalam menyusun dan menjalankan strategi mengingat sifat *intangible asset* yang lebih sulit untuk ditiru organisasi lain. Salah satu *intangible asset* organisasi adalah implementasi konsep pemasaran melalui berbagai kegiatan dan strategi pemasaran. Beberapa riset telah menunjukkan kekuatan implementasi konsep pemasaran dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Riset dari Tsai *et al.* (2009) mencoba menghubungkan daya saing hotel dengan berbagai determinan kuncinya dimana salah satu determinan kunci tersebut adalah implementasi konsep pemasaran melalui berbagai kegiatan pemasaran. Hasil penelitian menunjukkan dalam membangun daya saing hotel, kegiatan-kegiatan pemasaran sangat diperlukan. Loya (2011) dalam risetnya menggunakan *RBV* untuk menganalisis peran *marketing audit* dalam menyusun strategi bersaing dan hasil penelitiannya mengindikasikan bahwa implementasi *marketing audit* yang komprehensif tidak saja mampu meningkatkan kinerja namun juga mampu menjadi pendorong daya saing, mengingat *marketing audit* tidak hanya mengevaluasi kondisi internal perusahaan namun juga mengidentifikasi lingkungan eksternal. Al-Nsour (2017) menguji peran *marketing audit* terhadap daya saing pada industri susu di Saudi Arabia, dan hasilnya mengindikasikan bahwa dimensi-dimensi *marketing audit* berpengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan. Stimanc dan Simic (2012) meneliti tentang perguruan tinggi di Kroasia, Slovenia dan Hungaria menyimpulkan bahwa daya saing fakultas pada perguruan ditentukan oleh orientasi pemasaran melalui strategi pemasaran yang mengutamakan kualitas layanan pendidikan.



Gambar 7 Hubungan *marketing audit*, kinerja dan daya saing (Tsai *et al.* 2009; Loya 2011; Al-Nsour 2017; Stimanc dan Simic 2012)

Peran *market orientation* terhadap kinerja dan daya saing ditunjukkan dari beberapa hasil riset yang telah dipublikasikan. Narver dan Slater (1990) meneliti 40 unit bisnis strategik dan hasil penelitian menunjukkan *market orientation* merupakan determinan penting kinerja perusahaan baik perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa. Shaikh (2015) melakukan *literature review* terhadap *market orientation* dari berbagai tulisan ilmiah yang dipublikasikan di jurnal dan hasil *review* tersebut menyebutkan strategi *market orientation* sangat berharga bagi perusahaan, menjadi kekuatan yang dalam mendapatkan keunggulan kompetitif. Hammond *et al.* (2006) menelaah tentang relevansi *market orientation* pada sekolah bisnis, dan dengan menggunakan kuesioner dari 225 pimpinan sekolah bisnis di USA dia menyimpulkan bahwa *market orientation* sebagai bagian dari implementasi konsep pemasaran relevan bagi perguruan tinggi bahkan juga untuk organisasi *nonprofit* lainnya dan dipercaya mampu meningkatkan kinerja perguruan tinggi secara keseluruhan. Riset Mokoena dan Dhurup (2017) mencoba menguji pengaruh *market orientation* dan hambatan *market orientation* terhadap kinerja universitas di Afrika Selatan. Dan hasil penelitian mendukung pendapat bahwa keberhasilan kinerja universitas sangat tergantung dari inisiasi dan adopsi kegiatan yang berorientasi pasar.



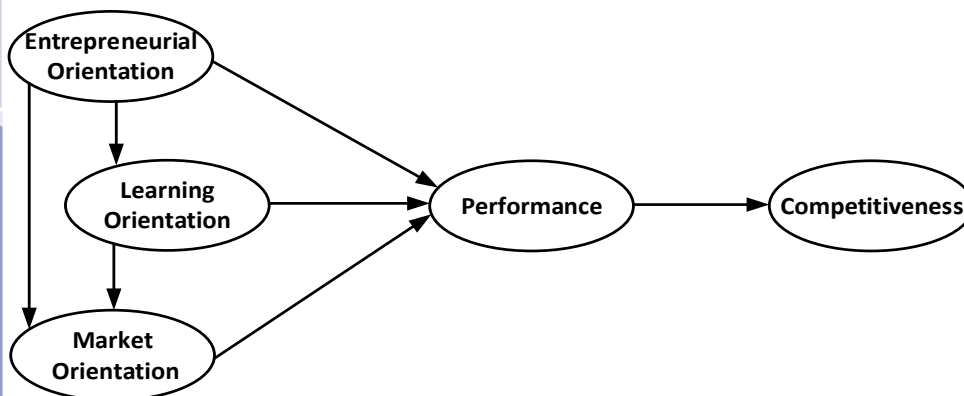
Gambar 8 Hubungan *market orientation*, kinerja dan daya saing (Narver dan Slater 1990; Shaikh 2015; Hammond *et al.* 2006; Mokoena dan Dhurup 2017)

Selain *marketing audit* dan *market orientation*, beberapa riset yang telah dipublikasikan menunjukan kontribusi *learning orientation*, dan *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja dan daya saing, baik langsung maupun melalui mediasi *market orientation*. Lumpkin dan Dess (2001) menguji hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan kinerja organisasi pada 94 perusahaan yang disurvei. Dan hasil penelitian mengindikasikan perusahaan dengan *entrepreneurial orientation* yang lebih tinggi menunjukkan kinerja organisasi yang lebih tinggi. Felguera *et al.* (2012) mencoba menganalisis hubungan antara *entrepreneurial*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

orientation, *market orientation*, dan kinerja dosen dan peneliti di perguruan tinggi negeri. Dia menyatakan ada konsensus umum yang menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* dan *market orientation* memiliki kontribusi positif terhadap kinerja. Model yang dibangun menjelaskan bahwa *entrepreneurial orientation* dan *market orientation* memiliki pengaruh positif pada kinerja, dan *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif pada *market orientation*. Baba (2015) tertarik untuk melihat kontribusi *learning orientation* pada kinerja organisasi perusahaan *non profit* di Ghana, baik kinerja ekonomi maupun kinerja non ekonomi, dan hasil penelitian mengindikasikan bahwa *learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja nonekonomi. Hussein *et al.* (2014) menguji pengaruh *learning orientation* terhadap kinerja dan daya saing pada perguruan tinggi negeri di Malaysia, dan sesuai dengan yang diharapkan, hasil penelitian menunjukkan *learning orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja dan berpotensi mampu meningkatkan daya saing.

Riset mengenai hubungan antara *learning orientation*, *entrepreneurial orientation*, *market orientation*, dan kinerja dilakukan oleh Long (2013) pada perusahaan komunikasi pemasaran di Vietnam dan hasilnya mengindikasikan *entrepreneurial orientation* dan *market orientation* merupakan determinan yang penting bagi perusahaan, namun *learning orientation* secara statistik belum mampu menunjukkan pengaruh yang signifikan pada kinerja. *Entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *learning orientation* dan *market orientation*, sementara *learning orientation* berpengaruh positif terhadap *market orientation*. Amin *et al.* (2016) menguji peran *market orientation* sebagai variabel mediasi antara *entrepreneurial orientation* dan kinerja organisasi pada industri pengolahan makanan skala UKM di Malaysia dan hasilnya selaras dengan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *market orientation*, *market orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan *market orientation* memediasi pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja organisasi. Dalam industri pendidikan, Merwe dan Malan (2013) meneliti tentang dampak *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja organisasi sekolah menengah di Afrika Selatan, dan hasil penelitian mengindikasikan bahwa dimensi-dimensi *entrepreneurial orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah.

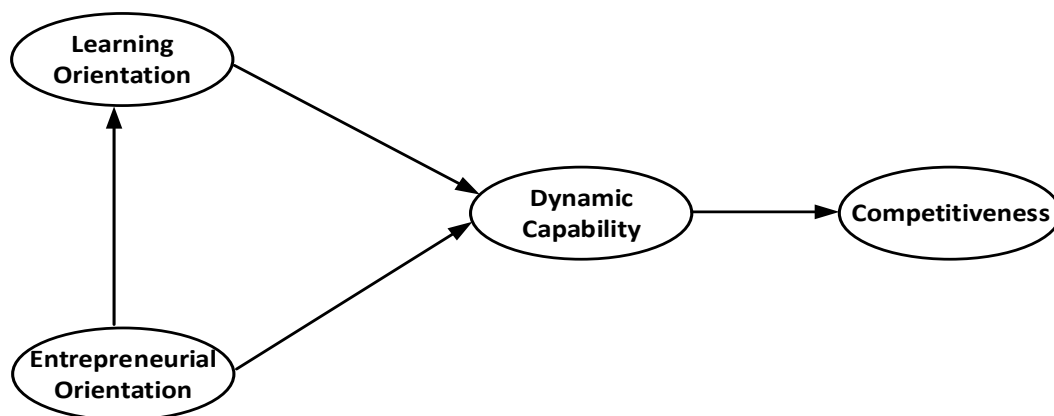


Gambar 9 Hubungan *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, *market orientation*, kinerja dan daya saing (Lumpkin dan Dess 2001; Felguera *et al.* 2012; Baba 2015; Hussein *et al.* 2014; Long 2013; Amin *et al.* 2016; Merwe dan Malan (2013)

Hubungan Kapabilitas Dinamik dan Daya Saing

Kapabilitas dinamik merupakan kemampuan mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Teece *et al.* 1997), dan untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing (Jiao *et al.* 2010). Riset mengenai *antecedent* dan peran kapabilitas dinamik terhadap daya saing telah banyak dilakukan. Riset tentang hubungan kapabilitas dinamis dengan *entrepreneurial orientation* dan *learning orientation* dilakukan oleh Wu (2007) yang meneliti tentang peran *entrepreneurial orientation* pada kapabilitas dinamik perusahaan *startup* di Taiwan, dan hasil penelitian mengindikasikan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap kapabilitas dinamik. Jiao *et al.* (2010) menguji pengaruh *entrepreneurial orientation* dan *learning orientation* terhadap kapabilitas dinamik dan hasil penelitian menunjukkan dimensi-dimensi *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamik, dimensi-dimensi *learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamik, dan *learning orientation* memediasi pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kapabilitas dinamik.

Riset mengenai hubungan kapabilitas dinamik dan daya saing dilakukan oleh Hemmati *et al.* (2016), Banerjee *et al.* (2018), dan Fainshmidt *et al.* (2019). Hemmati *et al.* (2016) meneliti tentang peran kapabilitas dinamis yang ditunjukkan dengan *strategic agility* dan daya saing, dan hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kapabilitas dinamik dan daya saing. Hubungan antara kapabilitas dinamik dan daya saing juga menjadi perhatian dari penelitian Banerjee *et al.* (2018). Hasil penelitiannya mengindikasikan bahwa kapabilitas dinamik merupakan sumber penting bagi daya saing perusahaan. Riset dari Fainshmidt *et al.* (2019) menguji hubungan kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing dan hasil penelitian mengindikasikan bahwa kapabilitas dinamik mendorong keunggulan bersaing yang dinamis juga.

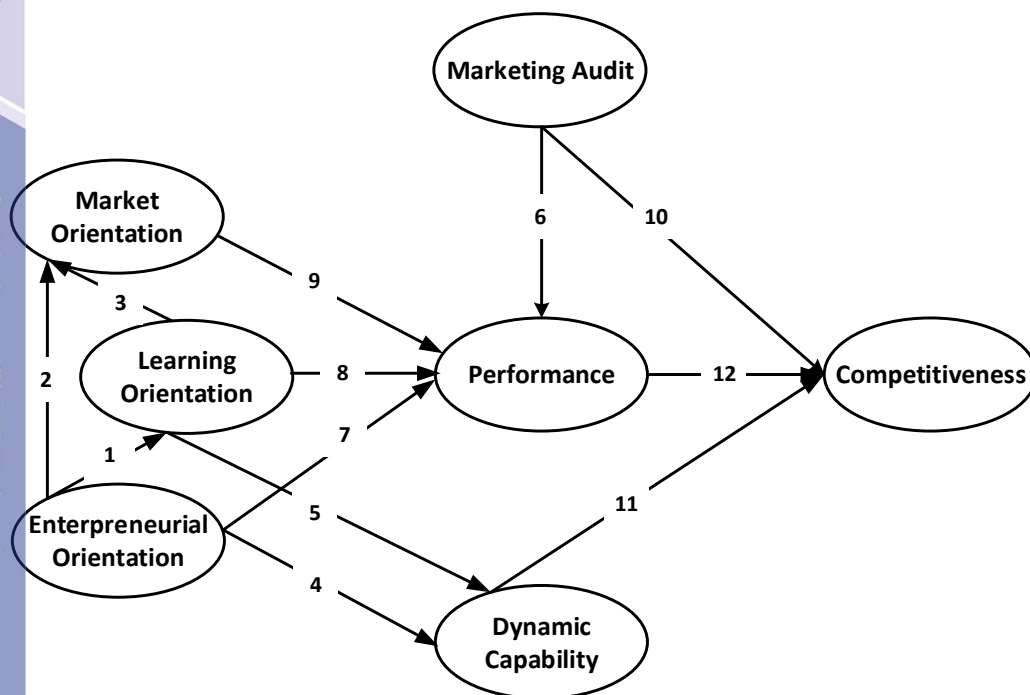


Gambar 10 Hubungan antara *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, kapabilitas dinamik, dan daya saing (Hemmati *et al.* (2016), Banerjee *et al.* (2018), dan Fainshmidt *et al.* (2019))

Kerangka Konseptual Penelitian dan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu ditemukan bahwa daya saing merupakan kombinasi antara sumber daya dan kapabilitas. Sehingga untuk membangun daya saing organisasi yang tinggi dibutuhkan berbagai kapabilitas dan sumber daya yang akan menghasilkan kinerja yang unggul. Dan kinerja yang unggul akan berkontribusi positif terhadap daya saing. Sumber daya yang berpengaruh terhadap daya saing antara lain operasional manajemen khususnya manajemen pemasaran melalui implementasi konsep pemasaran. Implementasi konsep pemasaran sangat penting dalam menghadapi persaingan yang intensif karena filosofi konsep pemasaran menitikberatkan pada kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan yang superior sebagai kunci keberhasilan organisasi, yang merupakan salah satu cara untuk membangun kinerja dan daya saing yang tinggi (Kotler dan Levy 1969). Konsep pemasaran dapat diimplementasikan dalam berbagai aktivitas seperti implementasi *marketing audit* (Kotler *et al.* 1977), *market orientation* (Narver dan Slater 1990), *entrepreneurial orientation* (Lumpkin dan Dess 1996), dan *learning orientation* (Calantone *et al.* 2002). Sedangkan dari faktor kapabilitas, dari beberapa kapabilitas yang diduga berkontribusi positif terhadap daya saing, salah satunya adalah *dynamic capability*. *Dynamic capability* secara sederhana menggambarkan kemampuan organisasi untuk merespon perubahan lingkungan secara cepat. Kemampuan merespon ini menjadi faktor penting dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan (Teece 2007, 2011) dan menjadi kunci keberhasilan organisasi (Zott 2003). Implementasi konsep pemasaran melalui implementasi *marketing audit*, *market orientation*, *entrepreneurial orientation*, dan *learning orientation* yang semakin baik akan mampu meningkatkan kinerja dan daya saing. Demikian juga level *dynamic capability* yang semakin tinggi juga akan berdampak pada peningkatan daya saing.

Kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagaimana tertuang pada Gambar 11.



Gambar 11 Kerangka pemikiran penelitian

Dari penjelasan dan uraian diatas maka hipotesis yang dibangun untuk model daya saing PTS dalam penelitian ini adalah matriks kovarian data dari populasi adalah sama dengan matrik kovarian yang diturunkan dari model. Sedangkan hipotesis yang dibangun untuk hubungan antar variabel laten dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan *learning orientation*

Ma'atooft dan Tajeddini (2010) menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *learning orientation*. Perusahaan berorientasi kewirausahaan yang tinggi merangsang proses penciptaan pengetahuan dan menerapkan pengetahuan tersebut untuk kegiatan bisnisnya (Zahra *et al.* 1999). Proses tersebut terkait dengan proses belajar pengetahuan baru dan menghilangkan pengetahuan yang tidak lagi relevan, yang memungkinkan perusahaan yang memiliki kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan pasar dan menciptakan keunggulan kompetitifnya (Long 2013). Sehingga *entrepreneurial orientation* memiliki dampak langsung terhadap kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi dari pasar (Keh *et al.* 2007). Hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan *learning orientation* tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *learning orientation*

2. Hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan *market orientation*

Riset dari Matsuno (2002), Long (2013), Amin *et al.* (2016) dan Octavia (2017) menunjukkan pengaruh *entrepreneurial orientation* pada *market orientation*. *Entrepreneurial orientation* memiliki dampak langsung pada

kemampuan untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi dari pasar (Keh *et al.* 2007). Perusahaan berorientasi wirausaha yang tinggi selalu memantau pasarnya untuk menjadi pemimpin dalam layanan pelanggan (Long 2013) dan berfokus pada menanggapi pesaing dan lingkungan makro, yang memberikan kontribusi pada kualitas hubungan antara pelanggan dan mitra bisnis (Long 2013). Oleh karena itu *entrepreneurial orientation* meningkatkan *market orientation* perusahaan. Pada sektor pendidikan tinggi, Felguiera dan Rodrigues (2012) dan Covin dan Lumpkin (2011) menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif pada *market orientation* perguruan tinggi. Hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan *market orientation* tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₂: *Entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *market orientation*

3. Hubungan antara *learning orientation* dan *market orientation*

Riset Long (2013) dan Choi (2012) menunjukkan pengaruh positif *learning orientation* pada *market orientation*. *Learning orientation* dan *market orientation* adalah dua aspek strategis utama dalam suatu organisasi, dan terkait dengan proses khusus dan rutin yang menciptakan nilai superior bagi pelanggan (Long 2013). Namun, *market orientation* memengaruhi ruang lingkup kegiatan pasar, sementara *learning orientation* menantang sifat kegiatan pasar (Long 2013). Kemampuan organisasi dalam menantang kegiatan pasar melalui *commitment to learning*, *open-mindedness*, dan *shared vision* akan menyulitkan pesaing untuk meniru karena penciptaan pengetahuan yang spesifik dan berbagi pengetahuan terjadi secara internal kepada perusahaan. Hubungan antara *learning orientation* dan *market orientation* tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₃: *Learning orientation* berpengaruh positif terhadap *market orientation*

4. Hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan *dynamic capability*

Riset dari Wu (2007), Jiao *et al.* (2010), Samson dan Mahmood (2014) serta Rabil dan Nasution (2017) menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif pada *dynamic capability*. *Entrepreneurial orientation* membuat perusahaan menjadi lebih inovatif dalam meningkatkan kualitas produknya (Rabil dan Nasution 2017). *Entrepreneurial orientation*, dengan karakteristik inovasi, proaktif dan pengambilan risiko, memiliki dampak besar pada pengembangan *dynamic capability* (Lawson dan Samson 2001). Rabil dan Nasution (2017) menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* telah lama diakui sebagai kunci untuk menciptakan kegiatan inovatif, karena lingkungan yang dinamis membutuhkan pengusaha untuk dapat mengintegrasikan sumber daya dan menyelesaikan diskontinuitas. Hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan *dynamic capability* tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₄: *Entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *dynamic capability*

5. Hubungan antara *learning orientation* dan *dynamic capability*

Pembelajaran organisasi penting untuk akumulasi kemampuan (Jiao *et al.* 2010), mentransfer dan penciptaan pengetahuan baru (Nonaka dan Takeuchi 1995 dalam Ramírez *et al.* 2011). Tseng dan Lee (2012) menyatakan bahwa potensi kemampuan menyerap pengetahuan memberikan perusahaan kebebasan untuk memahami tren lingkungan eksternal, cepat menyesuaikan, yang pada akhirnya meningkatkan *dynamic capabilities*. Organisasi harus mengubah pengetahuan yang dimiliki oleh individu menjadi pengetahuan organisasi, serta menjaga proses pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan menggunakan kembali untuk meningkatkan *dynamic capabilities* (Zollo dan Winter 2002). Proses tersebut terkait dengan kemampuan memanfaatkan dan mengelola pengetahuan sumber daya organisasi (Bowman dan Ambrosini 2003). *Dynamic capabilities* berarti menciptakan, menerima, dan menerapkan ide, proses, produk dan layanan baru, sehingga perusahaan yang penuh dengan atmosfer belajar akan lebih mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan yang rumit (Jiao *et al.* 2010). Hubungan antara *learning orientation* dan *dynamic capabilities* tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₅: *Learning orientation* berpengaruh positif terhadap *dynamic capabilities*

6. Hubungan antara *marketing audit* dan *performance*

Kinerja adalah fungsi dari implementasi *marketing audit* (Kotler *et al.* 1977). Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem *marketing audit* yang baik akan meningkatkan kinerja baik langsung maupun tidak langsung (Morgan *et al.* 2002; Wu 2015) dan memengaruhi perubahan pangsa pasar dan kinerja keuangan secara keseluruhan (Taghian dan Shaw 2002, 2008). *Marketing audit* sangat membantu keberhasilan organisasi dengan membandingkan rencana pemasaran dan kinerja pemasarannya, mendeteksi kekuatan dan kelemahan organisasi, menyesuaikan strategi pemasaran yang akan meningkatkan kinerja pemasaran yang tercermin pada peningkatan profitabilitas, produktivitas dan *market share* (Saeed *et al.* 2017), dan memperbaiki tidak hanya kinerja pemasaran namun juga kinerja keseluruhan (Lipnická dan Ďaďo 2013). Hubungan antara *marketing audit* dan kinerja organisasi tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₆: Implementasi *marketing audit* berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan tinggi

7. Hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan *performance*

Ada konsensus umum bahwa *entrepreneurial orientation* memengaruhi kinerja organisasi (Felguiera dan Rodrigues 2012, Lumpkin dan Dess 2001, Hughes dan Morgan 2007, Wang 2008, Long 2013). Pada organisasi *non profit*, riset Stoudt (2012) menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* menjadi elemen kunci keberhasilan organisasi. Pada sektor pendidikan, riset Merwe (2013) menunjukkan *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif pada kinerja sekolah menengah, serta Felguiera dan Rodrigues (2012), Feit (2016) dan Covin dan Lumpkin (2011) menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif pada kinerja dan daya saing perguruan tinggi

baik langsung maupun tidak langsung. Hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan kinerja organisasi tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₇: *Entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi

8. Hubungan antara *learning orientation* dan *performance*

Long (2013), Wang (2008), Hassan *et al.* (2013), Kaplan *et al.* (2014) dan Bakar *et al.* (2016), Tajeddini (2016) menyatakan *learning orientation* berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Pada organisasi *non profit*, *learning orientation* juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan merupakan strategi adaptif untuk memastikan organisasi *nonprofit* mengumpulkan dukungan dari entitas pendanaannya (Baba 2015). Dalam sektor pendidikan tinggi riset dari Hayati dan Rukhviyanti (2016) serta Hussein *et al.* (2014) menunjukkan *learning orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi. Hubungan antara *learning orientation* dan kinerja organisasi tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₈: *Learning orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi

9. Hubungan antara *market orientation* dan *performance*

Kohli dan Jaworski (1990) serta Long (2013) menyatakan bahwa *market orientation* berpengaruh pada kinerja perusahaan. Bisnis yang meningkatkan *market orientation* akan memperbaiki kinerja pemasaran baik untuk bisnis komoditas maupun non komoditas (Narver dan Slater 1990, Slater dan Narver 2000). Nayeibzadeh (2013) menyatakan bahwa *market orientation* memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Di sektor jasa *market orientation* berpengaruh signifikan pada kinerja (misalnya riset dari Esteban *et al.* 2002 dan McNaughton *et al.* 2002). Pada industri pendidikan tinggi, riset dari Zebal *et al.* (2012), Algarni dan Talib (2014) serta Hayati dan Rukhviyanti (2016) menyatakan bahwa *market orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi. Kinerja akan meningkat jika pengelola mengadopsi *market orientation* (Mokoena dan Dhurup (2017). Hubungan antara *market orientation* dan kinerja tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₉: *Market orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi

10. Hubungan antara *marketing audit* dan *competitiveness*

Loya (2011) menyatakan bahwa *marketing audit* merupakan determinan kunci bagi keunggulan kompetitif. Riset dari Al-Nsour (2017) menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara *marketing audit* dan posisi yang kompetitif. *Marketing audit* merupakan bagian dari manajemen pemasaran yang dibutuhkan dalam kondisi yang kompetitif (Lipnická dan Ďad'o 2013). Ghitaiga *et al.* (2016) menyatakan bahwa pemahaman terhadap strategi pemasaran yang dilakukan berpengaruh pada daya saingnya. Pada industri pendidikan tinggi, menurut Stimac dan Simic (2013) untuk menciptakan posisi yang kompetitif, perguruan tinggi harus mengadopsi konsep pemasaran dan

aktivitas pemasaran. Hubungan antara *Marketing Audit* dan *Competitiveness* tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:
H₁₀: Implementasi *marketing audit* berpengaruh positif terhadap daya saing perguruan tinggi

11. Hubungan antara *dynamic capability* dan *competitiveness*

Competitiveness dalam pasar yang dinamis hanya dapat dilakukan melalui penginderaan perubahan, pemahaman konsekuensinya, dan merekonfigurasi sumber daya spesifik dan proses untuk menyesuaikan dengan lingkungan (Jiao *et al.* 2010). Untuk mempertahankan daya saing mereka, perusahaan perlu memperbarui sumber daya mereka baik secara eksternal melalui proses *dynamic capability* (Teece *et al.*, 1997; Helfat *et al.* 2007). *Dynamic capability* berpengaruh positif terhadap daya saing (Sriwidadi 2016). Jika organisasi menggunakan *dynamic capability*, pengelola dapat mengelola sumber daya internal dan eksternal untuk meningkatkan kinerja organisasi dan *competitiveness*-nya (Wu 2006). Dengan demikian *dynamic capability* merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam persaingan. Kapabilitas organisasi dapat memberikan sumber keunggulan kompetitif (Barney 1991; Ambrosini dan Bowman 2009). Hubungan antara *dynamic capability* dan *competitiveness* tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₁₁: *Dynamic capability* berpengaruh positif terhadap daya saing perguruan tinggi

12. Hubungan antara kinerja organisasi dan *competitiveness*

Riset dari Day dan Wensley (1988) dan Setiawan (2016) menunjukkan adanya pengaruh yang positif kinerja terhadap daya saing. Semakin baik kinerja perusahaan maka daya saing semakin meningkat. Menurut Ferdinand (2000) seperti yang disampaikan oleh Sari dan Marnis (2014), kinerja perusahaan dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan alat untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Sari 2014). Pokorna dan Castek (2013) menyatakan kinerja organisasi menjadi faktor daya saing perusahaan. Jika daya saing didefinisikan sebagai kemampuan untuk bersaing, maka kinerja unggul menjadi alat untuk mengatasi pesaingnya. Dalam industri pendidikan tinggi, Purwanto *et al.* (2011) dan Hayati dan Rukhviyanti (2016) menunjukkan pengaruh positif kinerja institusi pada daya saing perguruan tinggi. Kinerja yang dihasilkan oleh institusi pada periode tertentu menjadi senjata untuk bersaing menjadi superior atas pesaingnya. Dengan demikian semakin baik kinerja institusi daya saing akan semakin tinggi. Hubungan antara kinerja organisasi dan *competitiveness* tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₁₂: Kinerja perguruan tinggi berpengaruh positif terhadap daya saing perguruan tinggi

3 METODE

Waktu dan Lokasi Penelitian

Pengambilan data penelitian dilakukan terhadap PTS-PTS yang ada di lingkungan LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta yang dilaksanakan pada bulan Juli - September 2019.

Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka kerja yang digunakan dalam melaksanakan penelitian. Dalam penelitian ini, desain penelitian yang digunakan meliputi penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik variabel, sementara penelitian kuantitatif merupakan konsep penelitian empiris yang dilakukan berdasarkan kajian terhadap *literature* serta pemahaman terhadap obyek penelitian. Studi empiris dilakukan terhadap pengelola perguruan tinggi swasta yang dipilih.

Penelitian ini juga dikategorikan sebagai penelitian konfirmatori, yaitu penelitian yang mengkonfirmasi apakah variabel-variabel yang dihubungkan dan diduga berpengaruh terhadap daya saing PTS berdasarkan studi literatur, sebagaimana hipotesis yang dibangun.

Metode Pengambilan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden penelitian baik melalui wawancara maupun pengisian kuesioner. Pada penelitian ini, data primer berupa data terkait dengan variabel-variabel yang membangun daya saing yang meliputi data implementasi *marketing audit*, *market orientation*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, *dynamic capability*, *performance* dan *competitiveness*, yang diperoleh melalui kuesioner. Sedangkan data sekunder yang dibutuhkan pada penelitian ini antara data perguruan tinggi di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta yang diperoleh dari *database* Kemenristek Dikti, BAN PT, LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta, serta artikel ilmiah yang sudah dipublikasikan.

Metode pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden terpilih. Penggunaan kuesioner dipilih karena respondennya adalah orang yang mengetahui tentang dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subjek tentang pertanyaan/ Pernyataan yang diajukan oleh peneliti adalah sama dengan dipahami oleh subjek (Hadi 2004). Kuesioner dibuat berdasarkan skala model *Likert*. Skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk menunjukkan derajat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan mengenai objek stimulus (Malhotra 2009). Data tentang dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 sampai 5, yaitu: Sangat Setuju/ Selalu (5), Setuju/Sering (4), Antara Setuju dan Tidak Setuju (3), Tidak

Setuju/Jarang (2), Sangat Tidak Setuju/Tidak Pernah (1). Kuesioner disebarikan kepada pengelola perguruan tinggi yang dipilih.

Populasi dan Metode Penarikan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua PTS aktif yang sudah terakreditasi di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta. Untuk menjaga homogenitas sampel penelitian, perguruan tinggi yang dijadikan unit analisis adalah perguruan tinggi non vokasi yaitu universitas, institut dan sekolah tinggi. Penelitian ini ditujukan pada pimpinan masing-masing PTS yang menjadi responden yang meliputi rektor, dekan, kepala program studi, dan kepala penjaminan mutu, dengan pertimbangan pengetahuan strategis yang mereka miliki terkait dengan PTS dimana mereka bekerja. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian mengikuti kaidah yang digunakan dalam *Structural Equation Modelling (SEM)*. Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa untuk penggunaan SEM, ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 sampai 200 sampel.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *multistage purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel melalui tiga tahap pengambilan sampel. Tahap pertama menggunakan *cluster sampling* untuk menentukan jumlah sampel berdasarkan jenis PTS non vokasi yaitu universitas institut dan sekolah tinggi. Tahap kedua menggunakan *hierarchy sampling* untuk menentukan jumlah sampel universitas, institut, dan sekolah tinggi berdasarkan akreditasi institusi yaitu akreditasi A, B, dan C. Tahap ketiga menggunakan *purposive sampling* untuk menentukan jumlah sampel di setiap lapisan. *Purposive sampling* digunakan dengan pertimbangan banyaknya PTS yang pada awalnya dipilih sebagai responden namun tidak bersedia atau tidak bisa menjadi responden. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 178, dengan rincian sebagaimana tertuang pada Tabel 1.

Tabel 1 Populasi dan Sampel

Keterangan	Komposisi Populasi		Komposisi Sampel		Jumlah Responden
	Jumlah PTS	%	%	Jumlah PTS Sampel	
Universitas	38	100	100	11	64
Akreditasi A	8	21	27	3	12
Akreditasi B	26	68	64	7	45
Akreditasi C	4	11	9	1	7
Institut	15	100	100	4	24
Akreditasi A	0	0	0	0	0
Akreditasi B	8	53	50	2	12
Akreditasi C	7	47	50	2	12
Sekolah Tinggi	59	100	100	20	90
Akreditasi A	2	3	5	1	3
Akreditasi B	27	46	35	7	42
Akreditasi C	30	51	60	12	45
Total	112	100		35	178

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel laten dan variabel pengukuran yang meliputi baik variabel eksogen maupun variabel endogen. Variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel *marketing audit* dan *entrepreneurial orientation*, sedangkan variabel endogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *learning orientation*, *market orientation*, *dynamic capability*, *performance* dan *competitiveness*.

1. *Marketing audit* (MA)

Definisi operasional *marketing audit* dalam penelitian ini adalah pemeriksaan periodik, sistematis dan komprehensif mengenai operasi pemasaran PTS. Penelitian ini mengidentifikasi implementasi *marketing audit* pada tiga dimensi yaitu implementasi audit lingkungan pemasaran, strategi pemasaran dan fungsi pemasaran. Audit lingkungan pemasaran dilakukan dengan mengidentifikasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal dan lingkungan internal; audit strategi pemasaran yaitu mengevaluasi tujuan dan sasaran pemasaran, misi perusahaan, dan strategi organisasi; audit fungsi pemasaran merupakan evaluasi yang sistematis terhadap bagaimana perusahaan menentukan bauran pemasarannya (Kotler *et al.* 1989; Loya 2011). Indikator dan pernyataan masing-masing indikator dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 2 Variabel laten dan variabel manifes *marketing audit*

Variabel Laten	Variabel manifes	Referensi
MA1.Audit Lingkungan Pemasaran	X1. Pemantauan rutin jumlah lulusan SLTA untuk mengantisipasi potensi pasar	Kotler <i>et al.</i> (1977); Loya (2011)
	X2. Pemantauan rutin perubahan teknologi informasi pendukung proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan	
	X3. Pemantauan rutin peraturan perundangan pendidikan tinggi dalam rangka menyesuaikan dengan standar pelayanan	
	X4. Pemantauan rutin kondisi pesaing guna menyusun strategi menghadapinya	
	X5. Pemantauan rutin kebutuhan <i>stakeholder</i> guna menyesuaikan kapabilitas PTS dengan kebutuhan <i>stakeholder</i>	
	X6. Pemantauan rutin hasil umpan balik lulusan guna memperbaiki metode pembelajaran	
MA2.Audit Strategi Pemasaran	X7. Evaluasi rutin kesesuaian visi misi, serta kemampuan mencapainya guna menyesuaikan dengan kebutuhan pasar	
	X8. Evaluasi rutin kejelasan tujuan pemasaran guna meningkatkan kinerja	
	X9. Evaluasi rutin dan perumusan strategi, rencana inovatif PT untuk mencapai tujuan jangka panjang perguruan tinggi	
MA3.Audit Fungsi Pemasaran	X10. Evaluasi rutin kualitas layanan guna meningkatkan kepuasan mahasiswa	
	X11. Evaluasi rutin biaya kuliah untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya	
	X12. Evaluasi rutin akses terhadap kenyamanan layanan guna meningkatkan kepuasan mahasiswa	
	X13. Evaluasi rutin efektivitas promosi untuk menjamin pencapaian target	
	X14. Evaluasi rutin jumlah SDM perguruan tinggi untuk menjamin manajemen yang efisien	
	X15. Evaluasi rutin prosedur yang berlaku untuk menjamin efisiensi dalam penyediaan layanan	
	X16. Evaluasi rutin penampilan fisik kampus untuk meningkatkan citra kampus	

2. *Entrepreneurial orientation* (EO)

Definisi operasional *entrepreneurial orientation* dalam penelitian ini adalah komitmen PTS untuk berwirausaha. Ada lima dimensi *entrepreneurial orientation* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *autonomy*, *innovativeness*, *proactiveness*, *risk-taking*, *competitive aggressiveness* (Lumpkin dan Dess 1996). *Autonomy* mengacu pada tindakan independen individu atau tim dalam menghasilkan ide atau visi; *innovativeness* didefinisikan sebagai kecenderungan atau kemauan untuk berpartisipasi dalam mendukung ide-ide baru dan kreativitas yang menghasilkan layanan baru; *proactiveness* adalah kesempatan mencari, melihat, mengantisipasi dan bertindak untuk kebutuhan masa depan dalam menanggapi trend dan permintaan pasar; *risk-taking* keberanian dalam pengambilan resiko dengan hasil yang tidak pasti; *competitive aggressiveness*

menunjukkan kemampuan untuk mengalahkan pesaing. Indikator dan pernyataan masing-masing indikator dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 3 Variabel laten dan variabel manifes *entrepreneurial orientation*

Variabel Laten	Variabel manifes	Referensi
<i>EO1.Autonomy</i>	X17. Adanya otonomi dosen dalam bekerja X18. Adanya otonomi dosen dalam penyelesaian masalah X19. Adanya otonomi dosen dalam pengambilan keputusan	Lumkin dan Dess (1996); Covin dan Lumpkin (2011); Fairouz <i>et al.</i> (2010)
<i>EO2.Inovativeness</i>	X20. Dukungan kampus terhadap pemanfaatan teknologi baru dalam layanan baik akademik maupun non akademik X21. Dukungan terhadap kegiatan penelitian dosen X22. Kontinuitas inovasi layanan pembelajaran	
<i>EO3.Proactiveness</i>	X23. Kemampuan menjadi <i>trendsetter</i> dalam pengembangan kurikulum atau metode pembelajaran baru X24. Kecepatan selalu menanggapi peluang tanpa membedakan level peluang	
<i>EO4.Risk-taking</i>	X25. Berani dan agresif dalam menghadapi ketidakpastian X26. Berani memasuki pasar yang berbeda X27. Berani berinvestasi yang beresiko tinggi	
<i>EO5.Competitive aggressiveness</i>	X28. Adanya kewaspadaan terhadap strategi pesaing X29. Selalu memposisikan sebagai yang pertama dalam inisiatif strategi X30. Melakukan pemasaran agresif	

3. *Learning orientation* (LO)

Definisi operasional *learning orientation* dalam penelitian ini adalah aktivitas PTS dalam menciptakan dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif. Ada tiga dimensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *commitment to learning*, *share vision* dan *open-mindedness* (Sinkula *et al.* 1997). *Commitment to learning* menunjukkan tingkat dimana sebuah organisasi menghargai atau mempromosikan pembelajaran, dan menganggap pembelajaran sebagai investasi penting untuk bertahan hidup (Sinkula *et al.* 1997); *shared vision* berarti berbagi visi dan tujuan organisasi di semua departemen (Hassan *et al.* 2013; Long 2013); dan *open-mindedness* menggambarkan evaluasi berkelanjutan dari operasi organisasi (Hassan *et al.* 2013). Indikator dan pernyataan masing-masing indikator dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4 Variabel laten dan variabel manifes *learning orientation*

Variabel Laten	Variabel manifes	Referensi
LO1. <i>Commitment to Learning</i>	Y1. Pengakuan bahwa kemampuan belajar sebagai kunci keunggulan kompetitif	Sinkula <i>et al.</i> (1997);
	Y2. Pemahaman bahwa kemauan belajar sebagai kunci kelangsungan hidup organisasi	Hassan <i>et al.</i> (2013); Long (2015)
	Y3. Pengakuan bahwa pembelajaran dosen merupakan investasi	
LO2. <i>Shared Vision</i>	Y4. Adanya komitmen dosen terhadap pencapaian tujuan organisasi	
	Y5. Adanya kesepakatan visi di semua level, fungsi, dan divisi	
LO3. <i>Open-Mindedness</i>	Y6. Pengakuan bahwa dosen adalah mitra organisasi	
	Y7. Bersikap kritis terhadap budaya atau nilai organisasi yang berlaku	
	Y8. Bekerja dengan pikiran terbuka	
	Y9. Penghargaan terhadap ide dosen	

4. *Market orientation (MO)*

Definisi operasional *market orientation* dalam penelitian ini adalah budaya bisnis yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku karyawan sedemikian rupa sehingga menunjang upaya penciptaan nilai superior bagi pelanggan (Narver dan Slater 1990, 1995). Dengan menggunakan konsep dari Narver dan Slater (1990) ada tiga dimensi *market orientation* yaitu *student orientation*, *competitor orientation*, dan *interfunctional coordination*. *Student orientation* menggambarkan kemampuan untuk memahami kebutuhan dan keinginan dari target pasarnya; *competitor orientation* menggambarkan kemampuan memahami kekuatan dan kelemahan, kemampuan serta strategi pesaing potensial dan pesaing saat ini; dan *interfunctional coordination* menggambarkan kemampuan mengintegrasikan semua sumber daya departemen untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan saat ini dan calon pelanggan. Indikator dan pernyataan masing-masing indikator dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 5 Variabel laten dan variabel manifes *market orientation*

Variabel Laten	Variabel manifes	Referensi
MO1. <i>Student orientation</i>	Y10. Adanya komitmen dan orientasi pada pemenuhan kebutuhan mahasiswa	Narver dan Slater (1990)
	Y11. Strategi bisnis didorong oleh keyakinan tentang bagaimana menciptakan nilai yang lebih besar bagi mahasiswa	
	Y12. Strategi pengelolaan berorientasi pada kepuasan mahasiswa	
MO2. <i>Competitor orientation</i>	Y13. Pengelola dan karyawan selalu berbagi informasi tentang pesaing	
	Y14. Adanya respon cepat terhadap strategi pesaing	
	Y15. Adanya penyusunan strategi untuk menghadapi pesaing	
MO3. <i>Inter-functional coordination</i>	Y16. Adanya keterlibatan dosen dalam pemasaran	
	Y17. Adanya integrasi fungsional dalam strategi pemasaran	
	Y18. Keterlibatan semua level manajemen dalam memberi nilai lebih untuk mahasiswa	

5. *Dynamic capability (DC)*

Definisi operasional *dynamic capability* dalam penelitian ini adalah kemampuan PTS untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece *et al.* 1997). *Dynamic capabilities* dibentuk oleh tiga dimensi yaitu *sensing*, yang merupakan kemampuan untuk memantau dan mengidentifikasi peluang, *seizing*, yang merupakan kemampuan menilai kapabilitas yang ada dan yang muncul, dan *reconfiguring*, merujuk pada kemampuan membuat, memperluas, memodifikasi dan menyusun kembali sumber daya karena pertumbuhan organisasi dan perubahan pasar dengan berbagai aktivitas dan keterampilan, pembelajaran, respon strategis dan integrasi fitur dan aset baru. Indikator dan pernyataan masing-masing indikator dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 6 Variabel laten dan variabel manifes *dynamic capability*

Variabel Laten	Variabel manifes	Referensi
DC1. <i>Sensing</i>	Y19. Pemantauan perubahan minat lulusan SLTA	Teece, Pisano, Shuen (1997); Takahashi <i>et al.</i> (2016)
	Y20. Identifikasi peluang baru dalam layanan pendidikan	
	Y21. Komunikasi intensif dengan <i>stakeholder</i> untuk mengidentifikasi target pasar, perubahan kebutuhan dan inovasi layanan	
DC2. <i>Seizing</i>	Y22. Peninjauan pengembangan program layanan untuk menyelaraskan dengan kebutuhan pasar	
	Y23. Pengalokasian waktu untuk implementasi ide-ide layanan baru	
	Y24. Pembaharuan praktik manajemen administratif dan akademik sesuai tuntutan pasar	
DC3. <i>Reconfiguring</i>	Y25. Adanya komunikasi yang cepat dan efektif antar departemen dan bidang untuk memfasilitasi perubahan proses layanan	
	Y26. Adanya strategi jangka panjang yang ingin dicapai	
	Y27. Modifikasi struktur dan fungsi organisasi sesuai perubahan pasar	

6. *Performance (P)*

Definisi operasional *performance* dalam penelitian ini adalah persepsi tingkat capaian dari pekerjaan atau strategi PTS. Ada dua dimensi kinerja yang digunakan pada penelitian ini yaitu kinerja akademik dan kinerja manajemen. Indikator dan pernyataan masing-masing indikator dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 7 Variabel laten dan variabel manifes *performance*

Variabel Laten	Variabel manifes	Referensi
P1.Akademik	Y28. Kemampuan dalam memenuhi kualifikasi akademik dosen sesuai dengan peraturan pemerintah	Ambastha dan Momaya (2004)
	Y29. Kemampuan dalam menyiapkan dosen dengan kompetensi mengajar sesuai dengan kebutuhan pasar	
	Y30. Adanya kurikulum yang selalu <i>up to date</i>	

Variabel Laten	Variabel manifes	Referensi
P2.Manajemen	Y31. Kemampuan membekali lulusan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pasar	
	Y32. Kemampuan menyediakan fasilitas perkuliahan memadai	
	Y33. Rasio penerimaan dan pengeluaran selalu <i>favorable</i> dalam tiga tahun terakhir	
	Y34. Tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar mengajar dalam tiga tahun terakhir	
	Y35. Tingkat kepuasan dosen terhadap reward yang diterima dalam tiga tahun terakhir	

Competitiveness (C)

Definisi operasional *competitiveness* dalam penelitian ini adalah kemampuan PTS untuk mendapatkan keunggulan dalam menghasilkan, mendapatkan, dan mempertahankan sesuatu dibandingkan pesaing. Ada dua dimensi yang digunakan untuk menggambarkan daya saing perguruan tinggi, yaitu dimensi produk, dimensi pasar dan kemampuan mempertahankan posisi kompetitif. Indikator dan pernyataan masing-masing indikator dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 8 Variabel laten dan variabel manifes *competitiveness*

Variabel Laten	Variabel manifes	Referensi
C1. Produk	Y36. Masa tunggu lulusan rendah	Feurer and Chaharbaghi (1994); Purwanto <i>et al.</i> (2011); De Haan (2015)
	Y37. Peningkatan perolehan hibah penelitian dosen dari pemerintah dalam tiga tahun terakhir	
	Y38. Peningkatan perolehan hibah untuk peningkatan kualitas pelayanan dari pihak ketiga dalam tiga tahun terakhir	
	Y39. Peningkatan jumlah mahasiswa tiga tahun terakhir	
	Y40. Peningkatan surplus anggaran tiga tahun terakhir	
C2. Kemampuan mempertahankan posisi kompetitif	Y41. Peningkatan jumlah publikasi ilmiah berskala internasional tiga tahun terakhir	
	Y42. Peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3 dalam tiga tahun terakhir	
	Y43. Peningkatan international <i>partnerships</i> dalam tiga tahun terakhir	
	Y44. Alumni <i>network</i> yang kuat dalam penyediaan lapangan pekerjaan	
	Y45. Kemampuan dalam mempertahankan dosen berkualitas	

Metode Analisis Data

Analisis Deskriptif

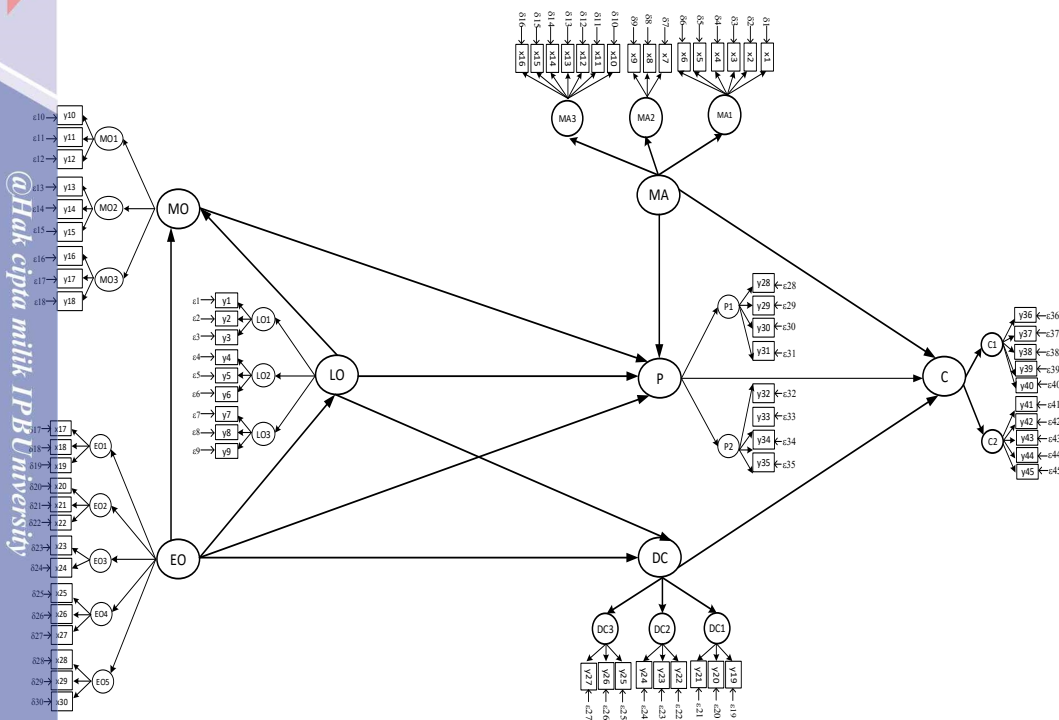
Metode analisis deskriptif adalah suatu metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Malhotra 2009). Dalam

penelitian ini, metode analisis deskriptif digunakan untuk mendapatkan gambaran tentang profil PTS di lingkungan LLDIKTI Wilayah III Jakarta, karakteristik responden, persepsi responden terhadap tingkat kepentingan indikator-indikator daya saing PTS, daya saing PTS, kinerja PTS, implementasi *marketing audit*, level *market orientation*, level *entrepreneurial orientation*, level *learning orientation*, serta level kapabilitas dinamik pada PTS di LLDIKTI di Wilayah III DKI Jakarta dalam persepsi responden. Analisis deskriptif dilakukan dengan tabulasi dan analisis hasil tabulasi persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif terhadap suatu variabel.

Structural Equation Modeling (SEM)

Metode analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* digunakan untuk melakukan konfirmasi atas model yang telah dibangun. Pemodelan penelitian melalui *SEM* memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Selain itu *SEM* memiliki kemampuan untuk mendeskripsikan pola hubungan antar konstruk laten dan indikatornya. Tahap-tahap analisis yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan Model
Pada langkah ini digunakan seluruh teori, hasil penelitian dan informasi yang terkait untuk membangun model. Tahap ini juga menganalisis hubungan antar variabel, serta menguji validitas dan reliabilitas penelitian.
2. Mengkonstruksi *Path Diagram*
Diagram ini berfungsi untuk menunjukkan alur hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen. Untuk melihat alur hubungan kausal dibuat beberapa model dan diuji dengan menggunakan SEM untuk mendapatkan model yang paling tepat dengan kriteria *Goodness of Fit* seperti terlihat pada Gambar 12.



Gambar 12 Model keseluruhan

3. Konversi Path Diagram kedalam Persamaan dan Menentukan Jenis Matrik

Data input untuk *SEM* dapat berupa matrik korelasi atau matriks kovarian. Input data matriks korelasi digunakan jika tujuan analisis adalah untuk mendapatkan penjelasan mengenai pola hubungan kausal antar variabel laten. Sedangkan input data matriks kovarian digunakan bilamana tujuan analisis adalah pengujian suatu model yang telah mendapatkan pengesahan teori. Dalam penelitian ini digunakan matriks kovarian.

4. Pendugaan Koefisien Model

Permasalahan yang sering muncul dalam model struktural adalah pendugaan parameter, bias *Un-identified* atau *Under-identified* yang menyebabkan proses pendugaan tidak menghasilkan penduga yang unik dan model tidak dapat dipercaya. Gejala yang muncul adanya masalah identifikasi antara lain: terdapat *standar error* dari penduga parameter yang terlalu besar, ketidakmampuan program menyajikan matriks informasi yang seharusnya disajikan, pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, muncul angka varians *error* yang negatif, dan terjadinya korelasi yang tinggi -1 atau 1.

5. Penetapan Kriteria Kesesuaian Model

Untuk mendapatkan model hasil analisis yang valid diperlukan beberapa asumsi pendugaan parameter dan pengujian hipotesis. Asumsi pendugaan parameter dan pengujian hipotesis diantaranya antar unit pengamatan saling bebas, data merupakan contoh acak dari populasinya dan pola hubungan antar variabel seluruhnya linier. Kesesuaian model terhadap indeks-indeks tersebut di atas harus memenuhi kriteria sebagaimana Tabel 9.



Tabel 9 *Goodness of fit indices*

Ukuran Kesesuaian	Tingkat kesesuaian yang diterima
Ukuran Kesesuaian Mutlak	
X^2 (<i>Chi-square</i>)	Semakin kecil semakin baik. Digunakan nilai yang kecil agar $H_0: \sum = \sum(\theta)$, tidak ditolak
<i>p-value</i>	$P\text{-value} \geq 0.05$
<i>GFI</i>	Nilai lebih tinggi lebih baik, $GFI \geq 0.90$ menunjukkan <i>good fit</i> , $0.08 \leq GFI \leq 0.90$ menunjukkan <i>marginal fit</i>
<i>RMSEA</i>	Rata-rata perbedaan <i>degree of freedom</i> yang diharapkan terjadi dalam populasi dan bukan dalam sampel. $RMSEA \leq 0.08$ menunjukkan <i>good fit</i> , $RMSEA \leq 0.05$ menunjukkan <i>close fit</i>
Ukuran Kesesuaian Inkremental	
<i>AGFI</i>	Nilai lebih tinggi lebih baik, $GFI \geq 0.90$ menunjukkan <i>good fit</i> , $0.08 \leq GFI \leq 0.90$ menunjukkan <i>marginal fit</i>
<i>NFI</i>	Nilai lebih tinggi lebih baik, $NFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> , sedangkan $0.80 \leq NFI < 0.90$ adalah <i>marginal fit</i>
<i>CFI</i>	Nilai $CFI \geq 0.90$ menunjukkan <i>good fit</i> , sedangkan $0.08 \leq CFI \leq 0.90$ menunjukkan <i>marginal fit</i>
<i>IFI</i>	$IFI \geq 0.90$ menunjukkan <i>good fit</i> , $0.08 \leq IFI \leq 0.90$ menunjukkan <i>marginal fit</i>
Ukuran Kesesuaian Parsimoni	
<i>Normed Chi-square</i>	$1.0 \leq X^2 \leq 2.0$ menunjukkan <i>good fit</i>

Sumber: Hair *et al.* (2010)

6. Interpretasi Model

Bila model sudah baik maka model dapat diinterpretasikan, tetapi bila belum baik perlu dilakukan modifikasi.

7. Modifikasi Model

Modifikasi dilakukan dengan kehati-hatian dan dilakukan jika terhdapa perubahan yang signifikan dengan dukungan data empiris. Bila uji coba dengan data terpisah menunjukan kesamaan maka pertimbangan terhadap model awal boleh dilakukan.



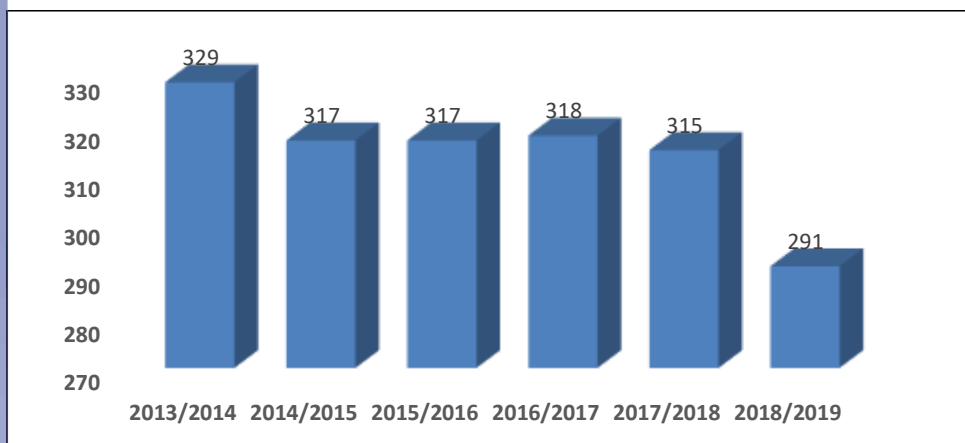
4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil PTS di Lingkungan L2DIKTI Wilayah III Jakarta

@Hak Cipta milik IPB University

Profil PTS di lingkup LLDIKTI Wilayah III Jakarta dalam penelitian ini dilihat dari perkembangan PTS periode tahun akademik 2013/2014 – 2018/2019, status akreditasi, perkembangan jumlah dosen dan perkembangan jumlah mahasiswa terdaftar.

Jumlah PTS di LLDIKTI Wilayah III Jakarta tidak mengalami perkembangan yang signifikan, dan cenderung mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Tahun 2019, jumlah PTS sebanyak 291 buah terdiri dari 52 universitas, 21 institut, 111 sekolah tinggi, 12 politeknik, 94 akademi dan 1 akademi komunitas. Perkembangan jumlah PTS periode tahun akademik 2013/2014 – 2018/2019 secara rinci tertuang pada Gambar 13 berikut.



Gambar 13 Perkembangan jumlah PTS di LLDIKTI Wilayah III Jakarta periode tahun akademik 2013/2014 – 2018/2019 (Kemenristekdikti 2019)

Status Akreditasi

Sampai tahun akademik 2018/2019, dari total 291 PTS aktif, baru 45.7% yang sudah terakreditasi institusi, dengan rincian dari yang telah terakreditasi 32.2% universitas, 9% institut, 37.6% sekolah tinggi, 18.8% akademi, dan 2.3% politeknik. Dari semua PTS yang terakreditasi, ada 9% PTS yang terakreditasi A, 48.9% terakreditasi B dan 42.1% terakreditasi C. Universitas dan institut sebagian besar terakreditasi B masing-masing 62.8% dan 66.7%, sedangkan sekolah tinggi dan akademi sebagian besar tidak terakreditasi masing masing 54.9% dan 73.4%. Data lengkap profil PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta berdasarkan akreditasi institusi disajikan pada Tabel 10 berikut:

Tabel 10 Profil PTS di LLDIKTI Wilayah III Jakarta berdasarkan akreditasi institusi tahun 2019

Akreditasi	Universitas	Institut	Sekolah Tinggi	Akademi	Akademi Komunitas	Politeknik
Terakreditasi A	10	0	2	0	0	0
Terakreditasi B	27	8	24	5	0	1
Terakreditasi C	6	4	24	20	0	2
Tidak Terakreditasi	9	9	61	69	1	9
Jumlah	52	21	111	94	1	12

Sumber: Kemenristekdikti (2019)

Dosen

Dosen tetap di PTS lingkup LLDIKTI Wilayah III Jakarta sampai tahun 2018/2019 berjumlah 22 225 orang, dengan tingkat pendidikan yang bervariasi dari D3 sampai S3, dan mayoritas berpendidikan S2 (76.6%). Keberadaan dosen tetap berpendidikan D3-D4, profesi dan S1 sebesar 0.06% baik pada universitas, institut, sekolah tinggi, akademi maupun politeknik perlu menjadi perhatian mengingat berdasarkan peraturan kemenristekdikti, seorang dosen harus berpendidikan minimal S2. Data jumlah dosen dosen tetap di PTS lingkup LLDIKTI Wilayah III Jakarta berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11 Jumlah dosen tetap PTS di LLDIKTI Wilayah III Jakarta berdasarkan tingkat pendidikan tahun 2018/2019

No	PTS	D3	D4	Profesi	S-1	S-2	S-3	Sp1	Sp2	Jum
1	Universitas	1	5	45	468	11 618	2 703	407	3	15 240
2	Institut	1	0	0	116	1 497	209	0	1	1 834
3	Sekolah Tinggi	9	11	19	372	3 046	359	6	0	3 873
4	Akademi	8	28	4	212	605	13	7	1	889
5	Politeknik	3	1	2	123	249	6	1	0	389
	Jumlah	22	45	70	1 291	17 015	3 290	421	5	22 225

Sumber: LLDIKTI Wilayah III (2019)

Profil dosen tetap PTS di LLDIKTI Wilayah III Jakarta jika dilihat berdasarkan jabatan fungsional, dari keseluruhan dosen tetap sebagian besar (41%) merupakan tenaga pengajar atau tidak memiliki jabatan fungsional, 30% memiliki jabatan akademik asisten ahli, 22% lektor, 6% lektor kepala dan 1% guru besar. Distribusi dosen berdasarkan jabatan fungsional baik universitas, institut, sekolah tinggi, akademi dan politeknik juga sama, sebagian besar dosen tetap merupakan tenaga pengajar, dan persentase paling rendah pada dosen dengan jabatan fungsional guru besar.

Tabel 12 Jumlah dosen tetap PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta berdasarkan jabatan fungsional tahun 2018/2019

No	PTS	Tenaga Pengajar	Asisten Ahli	Lektor	Lektor Kepala	Guru Besar	Jumlah
1	Universitas	5 363	5 016	3 738	1 036	202	15 355
2	Institut	833	453	401	139	14	1 840
3	Sekolah Tinggi	2 089	967	672	139	17	3 884
4	Akademi	573	220	93	8	1	895
5	Politeknik	295	81	18	2	1	397
	Jumlah	9 153	6 737	4 922	1 324	235	22 371

Sumber: LLDIKTI Wilayah III (2019)

Jumlah publikasi ilmiah dosen tetap di lingkup LLDIKTI Wilayah III Jakarta pada jurnal bereputasi atau terindeks Scopus sampai tahun 2019 sebanyak 23 511 publikasi, proporsi paling banyak adalah publikasi dari dosen-dosen universitas, yaitu sebesar 84%.

Tabel 13 Jumlah publikasi ilmiah dosen di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta pada jurnal internasional terindeks scopus tahun 2019

No	Perguruan Tinggi Swasta	Jumlah
1	Universitas	19 733
2	Institut	1 277
3	Sekolah Tinggi	1 016
4	Politeknik	306
5	Akademi	179
	Jumlah	23 511

Sumber: LLDIKTI Wilayah III (2019)

Mahasiswa

Profil mahasiswa pada penelitian ini dilihat dari perkembangan jumlah mahasiswa aktif periode tahun akademik 2018/2019, jumlah mahasiswa menurut bentuk PTS dan tingkat pendidikan, serta rasio mahasiswa dan dosen tahun akademik 2018/2019.

Tabel 14 Perkembangan jumlah mahasiswa PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta tahun akademik 2013/2014 - 2018/2019

Tahun Akademik	Jumlah Mahasiswa	Jumlah PTS	Rasio
2013/2014	584 388	329	1 776.26
2014/2015	586 930	317	1 851.51
2015/2016	608 636	317	1 919.99
2016/2017	683 114	318	2 148.16
2017/2018	615 236	315	1 953.13
2018/2019	630 393	291	2 166.30

Sumber: Kemenristekdikti (2019)

Jumlah mahasiswa terdaftar di PTS LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta sebagaimana tertuang pada Tabel 14 menunjukkan perkembangan yang tidak

signifikan dari tahun ke tahun. Peningkatan paling tinggi pada periode tahun akademik 2016/2017 sebesar 12.2%, namun pada perioden berikutnya justru mengalami penurunan sebesar 9.9%. Rasio mahasiswa per PTS yang menggambarkan rata-rata jumlah mahasiswa tiap PTS lebih tinggi dibanding rasio mahasiswa PTS nasional, namun tetap jauh lebih rendah dibanding rasio mahasiswa pada PTN. Sebagaimana dituangkan pada Tabel 15, jumlah mahasiswa terdaftar PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta tahun akademik 2018/2019 sebanyak 630 393 orang, sebagian besar mahasiswa universitas (86.5%), dan merupakan mahasiswa S1 (78.8%).

Tabel 15 Jumlah mahasiswa terdaftar PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta tahun akademik 2018/2019

Bentuk PTS	Jumlah	Tingkat Pendidikan	Jumlah
Universitas	431 539	D1 - D4	97 410
Institut	62 832	S1	483 996
Sekolah Tinggi	107 838	S2	37 984
Akademi	16 973	S3	2 936
Akademi Komunitas	0	Profesi	8 043
Politeknik	11 211	Spesialis	24
Jumlah	630 393	Jumlah	630 393

Sumber: Kemenristekdikti (2019)

Rata-rata rasio mahasiswa per dosen PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta tahun akademik 2018/2019 sebesar 19, menunjukkan rasio yang relatif rendah. Jika dilihat per lembaga, rasio mahasiswa dosen pada institut menunjukkan angka yang paling tinggi yaitu sebesar 27. Rata-rata rasio dosen per lembaga tahun akademik 2018/2019 sebesar 105. Jika dilihat per lembaga, rasio dosen per lembaga pada universitas menunjukkan angka yang paling tinggi yaitu sebesar 314. Data rasio mahasiswa per dosen dan rasio dosen per lembaga PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta tahun akademik 2018/2019 secara lengkap tertuang pada Tabel 16.

Tabel 16 Rasio mahasiswa per dosen dan rasio dosen per lembaga PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta tahun akademik 2018/2019

Lembaga	Rasio mahasiswa per dosen	Rasio dosen per lembaga
Universitas	26	314
Institut	27	109
Sekolah Tinggi	23	42
Akademi	15	12
Akademi Komunitas	0	0
Politeknik	20	48
Rata-rata	19	105

Sumber: Kemenristekdikti (2019)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Karakteristik Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan menyampaikan 200 kuesioner kepada para pejabat struktural PTS, yaitu rektor, dekan, kaprodi, ketua penjaminan mutu. Kuesioner disampaikan pada para pejabat struktural PTS yang menjadi responden dengan pertimbangan pengetahuan strategis yang mereka miliki terkait dengan organisasi mereka. Penyampaian kuesioner dilakukan pada bulan Juli sampai September 2019. Dari 200 kuesioner ada sekitar 11% yang tidak mengisi secara lengkap sehingga ada 178 data responden yang mewakili 35 PTS yang digunakan dalam penelitian ini. Profil 178 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 17.

Tabel 17 Karakteristik responden

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Pengelompokan Responden Berdasarkan Gender		
	- Pria	93	52.2
	- Wanita	85	47.8
2	Pengelompokan Responden Berdasarkan Usia		
	- 30 th – 39 th	21	11.8
	- 40 th – 49 th	69	38.8
	- 50 th – 59 th	61	34.3
	- ≥ 60 th	27	15.2
3	Pengelompokan Responden Berdasarkan Masa Kerja		
	- ≤ 5 th	6	3.4
	- 6 th – 12 th	40	22.5
	- 13 th – 19 th	57	32.0
	- ≥ 20 th	75	42.1
4	Pengelompokan Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir		
	- S2	96	53.9
	- S3	82	46.1
5	Pengelompokan Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional		
	- Tidak Ada	12	6.7
	- Asisten Ahli	31	17.4
	- Lektor	97	54.5
	- Lektor Kepala	34	19.1
	- Guru Besar	4	2.2
6	Pengelompokan Berdasarkan Jabatan Struktural		
	- Rektor/Wakil Rektor/Ketua/Wakil Ketua	34	19.1
	- Dekan/Wakil Dekan	36	20.2
	- Kaprodi	75	42.1
	- Kepala Penjaminan Mutu	33	18.5

Dari keseluruhan responden, 52.2% merupakan responden laki-laki, dan 47.8% responden wanita. Tidak terdapat perbedaan jumlah yang terlalu jauh antara pejabat laki-laki dan perempuan. Dapat disimpulkan penentuan jabatan pimpinan pada PTS tidak mempertimbangkan perbedaan gender namun lebih mengedepankan profesionalitas dan pemenuhan persyaratan administratif.

Sebagian besar responden berada pada kelompok usia 40 sampai 59 tahun (73.1%), dengan pengalaman kerja sebagai dosen sebagian besar (42.1%) selama 20 tahun atau lebih, tingkat pendidikan terakhir paling banyak berpendidikan S2 (53.9%), selanjutnya S3 (46.1%). Responden paling banyak memiliki jabatan akademik Lektor (54.5%), sedang yang paling sedikit adalah Guru Besar (2.2%). Dari semua responden yang memiliki jabatan akademik Guru Besar, semua merupakan pimpinan PTS responden. Dari 178 responden, sebagian besar merupakan Ketua Program Studi (42.1%).

Analisis Data Penelitian

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai daya saing PTS dan variabel-variabel lain di dalam model daya saing PTS melalui analisis terhadap persepsi responden. Analisis deskriptif ini meliputi persepsi responden terhadap tingkat kepentingan indikator daya saing PTS, serta analisis terhadap tingkat persetujuan dan rata-rata skor tingkat persetujuan responden terhadap indikator variabel-variabel di dalam model.

Tingkat Kepentingan Indikator Daya Saing PTS Menurut Persepsi Responden

Terdapat sepuluh indikator yang mencerminkan daya saing PTS pada penelitian ini. Responden diberikan pertanyaan terbuka untuk memberikan tiga peringkat tertinggi terhadap indikator daya saing PTS. Peringkat yang dipilih menunjukkan tingkat kepentingan indikator daya saing PTS dalam persepsi responden. Berikut adalah pilihan responden terkait dengan peringkat indikator daya saing PTS berdasarkan pilihan responden.

Tabel 18 Persepsi responden terhadap tingkat kepentingan indikator daya saing PTS

Ind.	Akreditasi A			Akreditasi B			Akreditasi C		
	Per. 1	Per. 2	Per. 3	Per. 1	Per. 2	Per. 3	Per. 1	Per. 2	Per. 3
Y36	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y37	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y38	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y39	7	5	3	38	31	30	30	20	14
Y40	0	0	0	0	0	0	12	17	35
Y41	4	8	3	25	40	34	0	0	0
Y42	2	5	8	0	0	0	0	0	0
Y43	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y44	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y45	0	0	0	24	30	45	19	25	20

Hasil tabulasi terhadap perhitungan persepsi responden terkait dengan tingkat kepentingan indikator daya saing PTS sebagaimana tertuang pada Tabel 18

menunjukkan tidak ada perbedaan pilihan terlalu jauh antar PTS dengan akreditasi yang berbeda. Secara singkat, hasil tabulasi dapat disederhanakan dengan tabel 19 berikut.

Tabel 19 Perbedaan persepsi peringkat indikator daya saing PTS antara PTS dengan akreditasi A, B, C

Peringkat	PTS dengan akreditasi institusi		
	A	B	C
Peringkat 1	Peningkatan jumlah mahasiswa	Peningkatan jumlah mahasiswa	Peningkatan jumlah mahasiswa
Peringkat 2	Peningkatan jumlah publikasi ilmiah berskala internasional	Peningkatan jumlah publikasi ilmiah berskala internasional	Kemampuan dalam mempertahankan dosen berkualitas
Peringkat 3	Peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3	Kemampuan dalam mempertahankan dosen berkualitas	Peningkatan surplus anggaran

Peringkat pertama sampai ketiga tingkat kepentingan indikator daya saing PTS menurut persepsi pimpinan PTS antara PTS terakreditasi A, B dan C sebagian besar sama, yaitu adanya peningkatan jumlah mahasiswa tiga tahun terakhir, peningkatan jumlah publikasi ilmiah berskala internasional tiga tahun terakhir, peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3 dalam tiga tahun terakhir, kemampuan dalam mempertahankan dosen berkualitas, serta peningkatan surplus anggaran tiga tahun terakhir. Para pimpinan PTS berpendapat daya saing PTS terutama dicerminkan melalui peningkatan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun. Peningkatan jumlah mahasiswa menjadi paling penting karena menggambarkan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap PTS. Selain itu, jumlah mahasiswa berbanding lurus dengan penerimaan PTS yang bersumber dari biaya kuliah (*tuition fee*) yang dibayarkan oleh mahasiswa. Jika perguruan tinggi mendapatkan banyak mahasiswa, artinya dana yang diterima juga akan lebih banyak. Sehingga meningkatkan kemampuan PTS dalam memberi layanan yang berkualitas, menyiapkan dosen yang berkualitas dan produktif, reputasi yang tinggi, dan selanjutnya peluang mahasiswa lain untuk melanjutkan studi di PTS tersebut akan meningkat.

Indikator daya saing paling penting pada urutan kedua yang dipilih pimpinan PTS adalah adanya peningkatan publikasi ilmiah berskala internasional. Publikasi internasional khususnya pada jurnal bereputasi menggambarkan kemampuan dosen untuk bersaing ide, pemikiran, hasil penelitian pada level internasional, yang berarti daya saing dosen pada level internasional. Produktivitas publikasi ilmiah pada jurnal internasional juga menjadi tolok ukur yang digunakan pemerintah dalam melakukan pemeringkatan perguruan tinggi. Fakta ini membuat produktivitas publikasi internasional menjadi salah satu daya saing PTS. Semakin produktif artikel ilmiah dosen dipublikasikan di forum internasional, menggambarkan semakin tingginya daya saing perguruan tinggi.

Indikator daya saing paling penting selanjutnya yang dipilih pimpinan PTS adalah kemampuan mempertahankan dosen berkualitas. Indikator ini dipilih oleh pimpinan PTS terakreditasi C sebagai indikator peringkat kedua dan dipilih oleh

pimpinan PTS terakreditasi B sebagai indikator peringkat ketiga. Dosen yang berkualitas yang merupakan aset penting bagi perguruan tinggi, baik dalam kualitas penyelenggaraan tridharma maupun reputasi perguruan tinggi. Dosen berkualitas ditunjukkan dengan prestasi-prestasi yang diraih dosen baik dalam pelaksanaan tridharma maupun lainnya. Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh PTS adalah bagaimana menjaga retensi dosen yang berkualitas. Semakin berkualitas dosen semakin tinggi tuntutan pada institusi terkait dengan fasilitas dan kompensasi, dan semakin besar peluang untuk berpindah manakala ekspektasi tuntutan tidak terpenuhi. Pentingnya dosen berkualitas ini menyebabkan munculnya fenomena rekrutasi dosen baru PTS dengan “membajak” dosen yang berprestasi atau berkualitas dengan menawarkan kompensasi atau fasilitas yang lebih baik. Sehingga salah satu indikator penting daya saing adalah ketika kemampuan PTS mempertahankan dosen yang berkualitas.

Indikator daya saing paling penting selanjutnya adalah peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3. Berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Semakin tinggi jenjang pendidikan dosen, dosen akan semakin berkompeten. Pimpinan PTS berpendapat, peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3 menggambarkan kemampuan PTS mengembangkan sumber daya manusia khususnya dosen, semakin banyak dosen berpendidikan S3 pengembangan sumber daya manusia dianggap semakin baik.

Indikator daya saing paling penting selanjutnya adalah peningkatan surplus anggaran. Indikator ini dipilih oleh pimpinan PTS terakreditasi C sebagai indikator peringkat ketiga. Sebagaimana diketahui, PTS adalah lembaga yang menghidupi organisasi dengan dana yang diusahakan sendiri. Sehingga surplus anggaran menjadi sangat penting agar organisasi tetap berjalan. PTS tidak mungkin mampu mengembangkan organisasinya dengan baik jika anggaran tidak surplus, karena pengembangan inovasi organisasi dalam rangka menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Dengan kata lain, anggaran terbatas apalagi defisit akan berdampak pada sulitnya PTS untuk berkembang dan berinovasi sehingga daya saing akan menurun. Bagi PTS, sumber daya finansial merupakan masalah serius untuk menggaji dosen, karyawan, *overhead*, serta membangun dan meningkatkan kualitas infrastruktur.

Daya Saing PTS Menurut Persepsi Responden

Daya saing dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan PTS untuk unggul dalam menghasilkan, mendapatkan, dan mempertahankan sesuatu dibandingkan pesaing. Ada dua dimensi yang digunakan untuk menggambarkan daya saing perguruan tinggi, yaitu dimensi produk (C1) dan dimensi kemampuan mempertahankan posisi kompetitif (C2). Persepsi responden terhadap variabel daya saing dianalisis dengan melihat persentase tingkat persetujuan dan nilai rata-rata persepsi responden.

Tabel 20 Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel *competitiveness*

Dimensi	Indikator	Tingkat persetujuan (%)	
		S	SS
C1.Produk	Y36. Masa tunggu lulusan rendah	37.1	28.1
	Y37. Peningkatan perolehan hibah penelitian dosen dari pemerintah dalam tiga tahun terakhir	40.4	43.8
	Y38. Peningkatan perolehan hibah untuk peningkatan kualitas pelayanan dari pihak ketiga dalam tiga tahun terakhir	38.8	46.1
	Y39. Peningkatan jumlah mahasiswa tiga tahun terakhir	25.3	23.0
	Y40. Peningkatan surplus anggaran tiga tahun terakhir	21.3	32.0
C2.Kemampuan mempertahankan posisi kompetitif	Y41. Peningkatan jumlah publikasi ilmiah berskala internasional tiga tahun terakhir	46.1	35.4
	Y42. Peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3 dalam tiga tahun terakhir	34.8	24.7
	Y43. Peningkatan international <i>partnerships</i> dalam tiga tahun terakhir	33.7	46.6
	Y44. Alumni <i>network</i> yang kuat dalam penyediaan lapangan pekerjaan	38.8	27.5
	Y45. Kemampuan dalam mempertahankan dosen berkualitas	49.4	36.5

Berdasarkan Tabel 20 dapat dijelaskan bahwa semua indikator daya saing yang digunakan memiliki tingkat persetujuan (setuju dan sangat setuju) yang berbeda-beda namun pada secara keseluruhan di atas 50%. Pada dimensi daya saing produk, indikator bahwa PTS dimana mereka bekerja telah mengalami peningkatan perolehan hibah untuk peningkatan kualitas pelayanan dari pihak ketiga dalam tiga tahun terakhir, memiliki tingkat persetujuan yang paling tinggi (84.9%). Hibah peningkatan kualitas layanan berupa pembangunan dan perbaikan sarana dan prasarana pendukung kegiatan belajar mengajar yang bersumber baik dari pemerintah maupun swasta. Sedangkan pada dimensi daya saing kemampuan mempertahankan posisi kompetitif, indikator bahwa PTS yang mereka pimpin mampu mempertahankan dosen yang berkualitas, memiliki tingkat persetujuan yang paling tinggi yaitu 85.9%. Kualitas dosen dicerminkan melalui produktivitas dan kualitas tridharma perguruan tinggi serta keterlibatan dosen dalam berbagai kegiatan dari *stakeholders*. Hasil tersebut juga menggambarkan bahwa secara keseluruhan dimensi kemampuan mempertahankan posisi kompetitif memiliki tingkat persetujuan yang lebih tinggi dibanding dimensi produk, artinya selama 3 tahun terakhir daya saing PTS lebih banyak ditunjukkan dari kemampuan mempertahankan posisi kompetitif dibandingkan daya saing produk.

Daya saing PTS sebagaimana tertuang pada Tabel 21 memiliki nilai rata-rata yang bervariasi antar PTS. PTS terakreditasi A memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan PTS dengan akreditasi B dan demikian juga PTS dengan akreditasi B memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan PTS dengan akreditasi C. Jika diperbandingkan antar dimensi daya saing PTS, PTS terakreditasi A memiliki nilai rata-rata yang tertinggi baik pada dimensi produk maupun kemampuan mempertahankan posisi kompetitif. PTS terakreditasi B memiliki nilai rata-rata lebih tinggi baik pada dimensi produk maupun kemampuan

mempertahankan posisi kompetitif bila dibandingkan dengan PTS terakreditasi C. Hasil ini mengindikasikan bahwa daya saing PTS berbanding lurus dengan status akreditasi, semakin tinggi status akreditasi semakin tinggi daya saing PTS.

Tabel 21 Rata-rata nilai persepsi responden terhadap daya saing PTS

PTS	Daya saing		Rata-rata daya saing
	Produk	Kemampuan mempertahankan posisi kompetitif	
Akreditasi A	4.13	4.0	4.07
Akreditasi B	3.90	3.96	3.96
Akreditasi C	3.78	3.79	3.79

Kinerja PTS Menurut Persepsi Responden

Kinerja dalam penelitian ini adalah persepsi tingkat capaian yang dihasilkan dari pekerjaan atau strategi organisasi, yang meliputi dua dimensi kinerja yaitu kinerja akademik (P1) dan kinerja manajemen (P2). Persepsi responden terhadap variabel kinerja dianalisis dengan melihat persentase tingkat persetujuan responden terhadap indikator-indikator yang ada serta nilai rata-rata persepsi responden.

Berdasarkan Tabel 22 semua indikator kinerja organisasi yang digunakan memiliki tingkat persetujuan (setuju dan sangat setuju) yang berbeda-beda namun pada secara keseluruhan di atas 50%. Pada dimensi kinerja akademik, indikator bahwa PTS memiliki kemampuan dalam menyiapkan dosen dengan kompetensi mengajar sesuai dengan kebutuhan pasar memiliki tingkat persetujuan yang paling tinggi (89.9%). Upaya peningkatan kompetensi mengajar dosen dilakukan dengan mengikutsertakan dosen pada berbagai pelatihan baik yang dilakukan oleh pihak eksternal maupun internal PTS. Pada dimensi manajemen, indikator bahwa mahasiswa puas terhadap proses belajar mengajar dalam tiga tahun terakhir, memiliki tingkat persetujuan yang paling tinggi (91%). Pada sebagian PTS, informasi terkait dengan tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar mengajar diperoleh dari hasil kuesioner yang dibagikan setiap akhir semester dan dievaluasi secara rutin dalam upaya meningkatkan daya saing. Hasil tersebut juga menggambarkan bahwa secara keseluruhan dimensi manajemen memiliki tingkat persetujuan yang lebih tinggi dibanding dimensi akademik, artinya selama 3 tahun terakhir kinerja manajemen PTS lebih baik dibandingkan kinerja akademik.

Tabel 22 Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel *performance*

Dimensi	Indikator	Tingkat persetujuan (%)	
		S	SS
P1.Akademik	Y28. Kemampuan dalam memenuhi kualifikasi akademik dosen sesuai dengan peraturan pemerintah	39.3	27.5
	Y29. Kemampuan dalam menyiapkan dosen dengan kompetensi mengajar sesuai dengan kebutuhan pasar	47.2	42.7
	Y30. Adanya kurikulum yang selalu <i>up to date</i>	38.2	28.7
	Y31. Kemampuan membekali lulusan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pasar	46.1	42.1

Dimensi	Indikator	Tingkat persetujuan (%)	
		S	SS
P2.Manajemen	Y32. Kemampuan menyediakan fasilitas perkuliahan memadai	38.8	26.4
	Y33. Tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar mengajar dalam tiga tahun terakhir	42.1	48.9
	Y34. Rasio penerimaan dan pengeluaran selalu <i>favorable</i> dalam tiga tahun terakhir	41.6	26.4
	Y35. Tingkat kepuasan dosen terhadap <i>reward</i> yang diterima dalam tiga tahun terakhir	48.3	27.0

Kinerja PTS sebagaimana tertuang pada Tabel 23 memiliki nilai rata-rata yang bervariasi antar PTS. PTS terakreditasi A berdasarkan persepsi responden memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan PTS dengan akreditasi B, demikian juga PTS dengan akreditasi B berdasarkan persepsi responden memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan PTS dengan akreditasi C. Jika diperbandingkan antar dimensi kinerja PTS, PTS terakreditasi A memiliki nilai rata-rata yang tertinggi baik pada dimensi kinerja akademik maupun kinerja manajemen. PTS terakreditasi B memiliki nilai rata-rata lebih tinggi baik untuk dimensi kinerja akademik maupun kinerja manajemen bila dibandingkan dengan PTS terakreditasi C. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja PTS berbanding lurus dengan status akreditasi, semakin tinggi status akreditasi semakin baik kinerja PTS.

Tabel 23 Rata-rata persepsi responden terhadap *performance*

PTS	Kinerja		Rata-rata kinerja
	Akademik	Manajemen	
Akreditasi A	4.27	4.40	4.33
Akreditasi B	3.90	3.92	3.88
Akreditasi C	3.85	3.88	3.82

Implementasi *Marketing audit* PTS Menurut Persepsi Responden

Marketing audit dalam penelitian ini didefinisikan sebagai pemeriksaan periodik, sistematis dan komprehensif mengenai operasi pemasaran (Kotler *et al.* 1977; Loya 2011). Dalam penelitian ini, *marketing audit* diukur melalui tiga dimensi, yaitu audit lingkungan pemasaran dilakukan dengan mengidentifikasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal dan lingkungan tugas (MA1); audit strategi pemasaran yaitu mengevaluasi tujuan dan sasaran pemasaran, misi perusahaan, dan strategi organisasi (MA2); dan audit fungsi pemasaran merupakan evaluasi yang sistematis terhadap bagaimana perusahaan menentukan bauran pemasarannya (MA3). Persepsi responden terhadap variabel *marketing audit* dianalisis dengan melihat persentase tingkat persetujuan responden terhadap indikator-indikator yang ada nilai rata-rata persepsi responden.

Tabel 24 Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel *marketing audit*

Dimensi	Indikator	Tingkat persetujuan (%)	
		S	SS
MA1.Audit Lingkungan Pemasaran	X1.Pemantauan rutin jumlah lulusan SLTA untuk mengantisipasi potensi pasar	46.6	39.9
	X2.Pemantauan rutin perubahan teknologi informasi pendukung proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan	47.8	36.0
	X3.Pemantauan rutin peraturan perundangan pendidikan tinggi dalam rangka menyesuaikan dengan standar pelayanan	46.1	20.2
	X4.Pemantauan rutin kondisi pesaing guna menyusun strategi menghadapinya	48.9	24.7
	X5.Pemantauan rutin kebutuhan <i>stakeholder</i> guna menyesuaikan kapabilitas PTS dengan kebutuhan <i>stakeholder</i>	55.6	24.2
	X6.Pemantauan rutin hasil umpan balik lulusan guna memperbaiki metode pembelajaran	56.7	19.7
MA2.Audit Strategi Pemasaran	X7.Evaluasi rutin kesesuaian visi misi dan kemampuan mencapainya guna menyesuaikan dengan kebutuhan pasar	52.8	34.8
	X8.Evaluasi rutin kejelasan tujuan pemasaran guna meningkatkan kinerja	38.2	22.5
	X9.Evaluasi rutin perumusan rencana strategi inovatif PT untuk mencapai tujuan jangka panjang perguruan tinggi	38.2	39.3
MA3.Audit Fungsi Pemasaran	X10. Evaluasi rutin kualitas layanan guna meningkatkan kepuasan mahasiswa	41.6	25.3
	X11. Evaluasi rutin biaya kuliah untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya	43.4	24.8
	X12. Evaluasi rutin akses terhadap kenyamanan layanan guna meningkatkan kepuasan mahasiswa	44.4	34.3
	X13. Evaluasi rutin efektivitas promosi untuk menjamin pencapaian target	45.5	30.3
	X14. Evaluasi rutin jumlah SDM perguruan tinggi untuk menjamin manajemen yang efisien	60.7	20.2
	X15. Evaluasi rutin prosedur yang berlaku untuk menjamin efisiensi dalam penyediaan layanan	62.9	15.2
	X16. Evaluasi rutin penampilan fisik kampus untuk meningkatkan citra kampus	61.8	17.4

Berdasarkan Tabel 24, semua indikator audit pemasaran memiliki tingkat persetujuan (setuju dan sangat setuju) yang berbeda-beda namun pada secara keseluruhan di atas 50%. Pada dimensi audit lingkungan pemasaran, indikator bahwa PTS telah dan selalu memantau secara rutin jumlah lulusan SLTA untuk memantau potensi pasar memiliki tingkat persetujuan paling tinggi (86.5%). Upaya pemantauan dilakukan dengan memperbaiki data jumlah lulusan SLTA secara rutin dan melakukan kegiatan-kegiatan yang melibatkan siswa kelas XII baik terkait dengan promosi, seminar maupun pengabdian pada masyarakat serta membangun kerjasama dengan pimpinan sekolah. Pada dimensi audit strategi pemasaran, indikator bahwa PTS telah melakukan evaluasi rutin kesesuaian visi misi dan kemampuan mencapainya guna menyesuaikan dengan kebutuhan pasar memiliki

tingkat persetujuan paling tinggi (87.6%). Evaluasi visi misi dan kemampuan dilakukan paling tidak 2 tahun sekali yang dilakukan bersamaan dengan evaluasi kurikulum, atau 4 tahun sekali pada saat periode pergantian pimpinan. Pada dimensi audit fungsi pemasaran, evaluasi terhadap SDM menempati tingkat persetujuan yang paling tinggi, terkait dengan penyelenggaraan yang efisien (80.9%). Efisiensi ini sangat penting mengingat pendanaan PTS mayoritas dari sumbangan biaya pendidikan yang dibayarkan mahasiswa serta terkait dengan rasio dosen mahasiswa maupun rasio tenaga kependidikan dan mahasiswa yang menjadi salah satu penilaian kinerja perguruan tinggi. Hasil tersebut juga menggambarkan bahwa secara keseluruhan dimensi audit strategi pemasaran memiliki tingkat persetujuan yang lebih tinggi dibanding dimensi audit lingkungan pemasaran dan audit fungsi pemasaran, artinya selama 3 tahun terakhir PTS lebih banyak melakukan audit strategi pemasaran dibandingkan kinerja akademik audit lingkungan pemasaran dan audit fungsi pemasaran.

Implementasi *marketing audit* sebagaimana tertuang pada Tabel 25 memiliki nilai rata-rata bervariasi antar PTS. PTS terakreditasi A telah mengimplementasi *marketing audit* dengan lebih baik dibandingkan PTS terakreditasi B dan C. Demikian juga PTS terakreditasi B telah mengimplementasi *marketing audit* dengan lebih baik dibandingkan PTS terakreditasi C. Dari tiga kelompok PTS, PTS terakreditasi A telah mengimplementasikan audit lingkungan pemasaran, audit strategi pemasaran, dan audit fungsi pemasaran dengan lebih baik dibandingkan PTS terakreditasi B dan C. Namun demikian pada implementasi strategi pemasaran dan audit fungsi pemasaran, PTS terakreditasi C lebih baik dibandingkan PTS terakreditasi B. Dengan demikian, evaluasi terhadap visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi, serta evaluasi terhadap bagaimana PTS menentukan bauran pemasarannya pada PTS terakreditasi C lebih baik dibanding pada PTS terakreditasi B.

Tabel 25 Rata-rata persepsi responden terhadap *marketing audit*

PTS	Dimensi			
	Audit lingkungan pemasaran	Audit strategi pemasaran	Audit fungsi pemasaran	Marketing Audit
Akreditasi A	4.03	4.04	4.10	4.06
Akreditasi B	4.01	3.88	3.83	3.91
Akreditasi C	3.78	3.91	3.88	3.85

Kapabilitas Dinamik PTS Menurut Persepsi Responden

Dynamic capability dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece *et al.* 1997). Ada tiga dimensi *dynamic capabilities* yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *sensing*, yang menggambarkan kemampuan untuk memantau dan mengidentifikasi peluang (DC1); *seizing*, yang merupakan kemampuan menilai kapabilitas yang ada dan yang muncul (DC2); dan *reconfiguring*, merujuk pada kemampuan membuat, memperluas, memodifikasi dan menyusun kembali sumber daya karena pertumbuhan organisasi dan perubahan pasar dengan berbagai aktivitas dan keterampilan, pembelajaran, respon strategis dan integrasi fitur dan aset baru (DC3). Persepsi responden terhadap variabel

dynamic capability dianalisis dengan melihat persentase tingkat persetujuan responden terhadap indikator-indikator yang ada nilai rata-rata persepsi responden.

Tabel 26 Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel *dynamic capability*

Variabel	Indikator	Tingkat persetujuan (%)	
		S	SS
DC1.Sensing	Y19. Pemantauan perubahan minat lulusan SLTA	56.2	18.5
	Y20. Identifikasi peluang baru dalam layanan pendidikan	43.3	35.4
	Y21. Komunikasi intensif dengan <i>stakeholder</i> untuk mengidentifikasi target pasar, perubahan kebutuhan dan inovasi layanan	40.4	40.4
DC2.Seizing	Y22. Peninjauan pengembangan program layanan untuk menyelaraskan dengan kebutuhan pasar	59.6	24.7
	Y23. Pengalokasian waktu untuk implementasi ide-ide layanan baru	37.6	16.3
	Y24. Pembaharuan praktik manajemen sesuai tuntutan pasar	43.8	38.2
DC3.Reconfiguring	Y25. Adanya komunikasi yang cepat dan efektif antar departemen dan bidang untuk memfasilitasi perubahan proses dan layanan	33.7	25.8
	Y26. Adanya strategi jangka panjang yang ingin dicapai	35.4	48.9
	Y27. Modifikasi struktur dan fungsi organisasi sesuai perubahan pasar	36.5	10.7

Berdasarkan Tabel 26, semua indikator *dynamic capabilities* memiliki tingkat persetujuan (setuju dan sangat setuju) yang berbeda-beda namun pada secara keseluruhan di atas 50%. Pada dimensi *sensing* indikator komunikasi intensif dengan *stakeholder* untuk mengidentifikasi target pasar, perubahan kebutuhan dan inovasi layanan memiliki tingkat persetujuan paling tinggi (80.8%). Responden berpendapat bahwa PTS telah dan akan selalu menjalin komunikasi intensif baik dengan pemerintah sebagai regulator, dunia usaha sebagai pengguna lulusan, SLTA, alumni, dan masyarakat umum untuk menyesuaikan strategi, inovasi dan layanan sesuai dengan pasar. Pada dimensi *seizing* indikator peninjauan pengembangan program dan layanan untuk menyelaraskan dengan kebutuhan pasar memiliki tingkat persetujuan paling tinggi (84.3%). Sebagian besar PTS memiliki agenda rutin perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan program kerja termasuk anggaran didalamnya. Pada dimensi *reconfiguring* indikator adanya strategi jangka panjang yang ingin dicapai memiliki tingkat persetujuan paling tinggi (84.3%). PTS responden memiliki strategi jangka panjang yang tertuang dalam renstra perguruan tinggi baik dalam tridharma perguruan tinggi maupun dalam pengembangan institusi. Hasil tersebut juga menggambarkan bahwa secara keseluruhan dimensi *seizing* dan dimensi *reconfiguring* memiliki tingkat persetujuan yang lebih tinggi dibanding dimensi *sensing*, artinya selama 3 tahun terakhir PTS lebih mampu dalam mengidentifikasi sumberdaya internal dan melakukan penyesuaian sumber daya organisasi dibandingkan mengidentifikasi peluang.

Level *dynamic capability* sebagaimana tertuang pada Tabel 27 memiliki nilai rata-rata bervariasi antar PTS. PTS terakreditasi A memiliki level *dynamic*

capability lebih tinggi dibandingkan PTS terakreditasi B dan C. PTS terakreditasi B telah memiliki level *dynamic capability* lebih tinggi dibandingkan PTS terakreditasi C. Jika diperbandingkan antar dimensi *dynamic capability*, PTS terakreditasi A memiliki level yang lebih tinggi pada dimensi *sensing* dan *reconfiguring* dibandingkan PTS terakreditasi B dan C, dan pada dimensi *seizing*, PTS terakreditasi B paling unggul dibandingkan PTS terakreditasi A dan C.

Tabel 27 Rata-rata persepsi responden terhadap *dynamic capability*

PTS	Dimensi			<i>Dynamic capability</i>
	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Reconfiguring</i>	
Akreditasi A	4.00	3.93	4.09	4.01
Akreditasi B	3.76	4.10	3.96	3.94
Akreditasi C	3.69	3.80	3.79	3.76

Orientasi Kewirausahaan PTS Menurut Persepsi Responden

Entrepreneurial orientation dalam penelitian ini menggambarkan komitmen organisasi untuk berwirausaha, yang diukur melalui lima dimensi, yaitu *autonomy*, yang mengacu pada tindakan independen individu atau tim dalam menghasilkan ide atau visi (EO1); *innovativeness*, yang didefinisikan sebagai kecenderungan atau kemauan untuk berpartisipasi dalam mendukung ide-ide baru, kreativitas yang menghasilkan layanan baru (EO2); *proactiveness*, yang menggambarkan kesempatan mencari, melihat, mengantisipasi dan bertindak untuk kebutuhan masa depan dalam menanggapi trend dan permintaan pasar (EO3); *risk-taking*, yaitu kemauan untuk melibatkan sumber daya dimana resiko bisa sangat tinggi atau hasilnya tidak pasti (EO4); dan *competitive aggressiveness*, yang menunjukkan besarnya usaha yang dilakukan perusahaan untuk mengalahkan pesaing (EO5). Persepsi responden terhadap variabel *entrepreneurial orientation* dianalisis dengan melihat persentase tingkat persetujuan responden terhadap indikator-indikator yang ada nilai rata-rata persepsi responden.

Tabel 28 Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel *entrepreneurial orientation*

Variabel	Indikator	Tingkat persetujuan (%)	
		S	SS
EO1.Autonomy	X17. Adanya otonomi dosen dalam bekerja	47.8	22.5
	X18. Adanya otonomi dosen dalam dalam penyelesaian masalah	41.0	25.8
	X19. Adanya otonomi dosen dalam pengambilan keputusan	56.2	18.5
EO2.Inovativeness	X20. Dukungan kampus terhadap pemanfaatan teknologi baru dalam layanan akademik dan non akademik	43.3	35.4
	X21. Dukungan terhadap kegiatan penelitian dosen	59.6	24.7
	X22. Kontinuitas inovasi pelayanan dan pembelajaran	40.4	40.4
EO3.Proactiveness	X23. Kemampuan menjadi <i>trendsetter</i> dalam pengembangan kurikulum atau metode pembelajaran baru	37.6	16.3
	X24. Kecepatan menanggapi peluang tanpa membedakan level peluang	43.8	38.2

Variabel	Indikator	Tingkat persetujuan (%)	
		S	SS
<i>EO4.Risk-taking</i>	X25. Berani dan agresif dalam menghadapi ketidakpastian	33.7	25.8
	X26. Berani memasuki pasar yang berbeda	35.4	48.9
	X27. Berani berinvestasi yang beresiko tinggi	36.5	10.7
<i>EO5.Competitive aggressiveness</i>	X28. Adanya kewaspadaan terhadap strategi pesaing	33.7	20.8
	X29. Selalu memposisikan sebagai yang pertama dalam inisiatif strategi	35.4	29.8
	X30. Melakukan pemasaran agresif	55.6	7.9

Tabel 28 memberi informasi bahwa semua indikator *entrepreneurial orientation* yang digunakan memiliki tingkat persetujuan (setuju dan sangat setuju) yang berbeda-beda namun pada skala di atas 50%. Pada dimensi *autonomy*, tingkat persetujuan paling tinggi pada indikator bahwa dosen memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan terkait dengan kegiatan pelaksanaan pendidikan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat namun tetap dalam kerangka aturan yang berlaku baik aturan pemerintah dan aturan internal perguruan tinggi (74.7%). Pada dimensi *innovativeness* indikator adanya dukungan kampus terhadap kegiatan penelitian dosen memiliki tingkat persetujuan yang paling tinggi (84.3%). Pada PTS yang sudah relatif mapan, dukungan dapat berupa pendanaan dan insentif penelitian bagi dosen yang belum mampu mendapatkan dukungan dana eksternal, dan insentif publikasi ilmiah. Seluruh PTS responden memberi akses yang seluas-luasnya bagi dosen untuk mendapatkan sumber dana penelitian dan publikasi eksternal. Pada dimensi *proactiveness* indikator PTS cepat dalam menanggapi peluang tanpa membedakan level peluang memiliki tingkat persetujuan tertinggi (80.2%). PTS selalu berusaha menangkap peluang baik dalam membangun kerjasama, meningkatkan jumlah mahasiswa, promosi maupun peluang lain. Bagi PTS, peluang apapun yang berpotensi memberi manfaat lebih pada organisasi akan direspon cepat. Hal ini terkait dengan status sebagai perguruan tinggi swasta, yang pendanaannya tergantung pada kemampuan menggali sumber-sumber pendanaan eksternal. Pada dimensi *risk-taking* indikator kampus berani memasuki pasar yang berbeda memiliki tingkat persetujuan yang paling tinggi (84.3%). PTS responden terbuka untuk merubah target pasar untuk mendapatkan atau menambah jumlah mahasiswa. Pada dimensi *competitive aggressiveness* indikator kampus selalu memposisikan sebagai yang pertama dalam inisiatif strategi memiliki tingkat persetujuan yang paling tinggi (65.2%). PTS responden tidak menunggu informasi strategi dari PTS lain namun memilih untuk menetapkan strategi yang tepat dan efektif sesuai dengan sumberdaya yang dimilikinya. Hasil tersebut juga menggambarkan bahwa secara keseluruhan dimensi *innovativeness* dan dimensi *risk-taking* memiliki tingkat persetujuan yang lebih tinggi dibanding dimensi *autonomy*, *proactiveness*, dan dimensi *competitive aggressiveness*, artinya selama 3 tahun terakhir PTS lebih memiliki kecenderungan atau kemauan untuk berinovasi dan keberanian untuk mengambil resiko dibandingkan dengan adanya tindakan individu dalam berkreasi, proaktif dan berupaya untuk mengalahkan pesaing.

Level *entrepreneurial orientation* sebagaimana tertuang pada Tabel 29 memiliki nilai rata-rata bervariasi antar PTS. PTS terakreditasi B memiliki level *entrepreneurial orientation* lebih tinggi dibandingkan PTS terakreditasi A dan C.

Sementara PTS terakreditasi A telah memiliki level *entrepreneurial orientation* lebih tinggi dibandingkan PTS terakreditasi C. Jika diperbandingkan antar dimensi *entrepreneurial orientation*, dari tiga kelompok PTS, PTS terakreditasi A memiliki level *entrepreneurial orientation* yang lebih tinggi dibandingkan PTS terakreditasi B dan C untuk dimensi *autonomy* dan *proactiveness*, sementara PTS terakreditasi B memiliki level *entrepreneurial orientation* yang lebih tinggi pada dimensi *innovativeness*, *risk-taking*, dan *competitive aggressiveness*. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa berdasarkan persepsi responden, PTS terakreditasi B lebih berorientasi kewirausahaan dibandingkan PTS terakreditasi A dan B.

Tabel 29 Rata-rata persepsi responden terhadap *entrepreneurial orientation*

PTS	Dimensi					<i>Entrepreneurial orientation</i>
	<i>EO1</i>	<i>EO2</i>	<i>EO3</i>	<i>EO4</i>	<i>EO5</i>	
Akreditasi A	3.87	3.93	4.07	3.67	3.67	3.82
Akreditasi B	3.85	4.24	3.96	3.90	3.74	3.94
Akreditasi C	3.69	3.98	3.54	3.67	3.51	3.69

Orientasi Pembelajaran PTS Menurut Persepsi Responden

Learning orientation dalam penelitian ini didefinisikan sebagai aktivitas PTS dalam menciptakan dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif. Ada tiga dimensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *commitment to learning* menunjukkan tingkat dimana sebuah organisasi menghargai atau mempromosikan pembelajaran, dan menganggap pembelajaran sebagai investasi penting untuk bertahan hidup (LO1); *shared vision* berarti berbagi visi dan tujuan organisasi di semua departemen (LO2); dan *open-mindedness* menggambarkan evaluasi berkelanjutan dari operasi organisasi (LO3). Persepsi responden terhadap variabel *learning orientation* dianalisis dengan melihat persentase tingkat persetujuan responden terhadap indikator-indikator yang ada nilai rata-rata persepsi responden.

Tabel 30 Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel *learning orientation*

Variabel	Indikator	Tingkat persetujuan (%)	
		S	SS
<i>LO1.Commitment to Learning</i>	Y1.Pengakuan bahwa kemampuan belajar sebagai kunci keunggulan kompetitif	41.6	37.6
	Y2.Pemahaman bahwa kemauan belajar sebagai kunci kelangsungan hidup organisasi	37.1	25.8
	Y3.Pengakuan bahwa pembelajaran dosen merupakan investasi	45.5	39.9
<i>LO2.Shared Vision</i>	Y4.Adanya komitmen dosen terhadap pencapaian tujuan organisasi	36.5	28.1
	Y5.Adanya kesepakatan visi di semua level, fungsi, dan divisi	43.8	39.3
	Y6.Pengakuan bahwa dosen adalah mitra organisasi	55.1	26.4
<i>LO3.Open-Mindedness</i>	Y7.Bersikap kritis terhadap budaya atau nilai organisasi yang berlaku	46.1	39.9
	Y8.Bekerja dengan pikiran terbuka	37.1	29.2
	Y9.Penghargaan terhadap ide dosen	51.1	28.7

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Tabel 30 memberi informasi bahwa semua indikator *learning orientation* yang digunakan memiliki tingkat persetujuan (setuju dan sangat setuju) yang berbeda-beda namun pada skala di atas 50%. Pada dimensi *commitment to learning*, indikator pengakuan bahwa pembelajaran dosen merupakan investasi memiliki tingkat persetujuan tertinggi (85.4%). Selaras dengan standar mutu yang ditetapkan oleh pemerintah, PTS responden setuju bahwa proses pembelajaran dosen merupakan investasi dan bukan biaya, sehingga PTS mendukung dosen untuk meningkatkan pengetahuan baik melalui peningkatan jenjang pendidikan, pelatihan, maupun keikutsertaan dosen dalam forum-forum ilmiah. Pada dimensi *share vision* indikator adanya kesepakatan visi di semua level, fungsi, dan divisi memiliki tingkat persetujuan tertinggi (83.1%). Visi pada PTS ditetapkan berjenjang mulai dari visi PT sampai tingkat prodi, dan disusun dengan melibatkan semua unsur divisi baik pejabat struktural, dosen maupun karyawan. Pada dimensi *open-mindedness* indikator bahwa dosen dan karyawan bersikap kritis terhadap budaya atau nilai organisasi yang berlaku memiliki tingkat persetujuan tertinggi (86%). Budaya demokrasi berlaku pada PTS, dan komunikasi vertikal dan horizontal antar karyawan dan pimpinan relatif terbuka dan cair. Hasil tersebut juga menggambarkan bahwa secara keseluruhan dimensi *open-mindedness* memiliki tingkat persetujuan yang lebih tinggi dibanding dimensi *commitment to learning* dan dimensi *share vision*, artinya selama 3 tahun terakhir PTS lebih banyak melakukan evaluasi berkelanjutan dari operasi organisasi dibandingkan menghargai atau mempromosikan pembelajaran dan berbagi visi dan tujuan organisasi di semua departemen.

Level *learning orientation* sebagaimana tertuang pada Tabel 31 memiliki nilai rata-rata bervariasi antar PTS. PTS terakreditasi A memiliki level *learning orientation* lebih tinggi dibandingkan PTS terakreditasi B dan C. PTS terakreditasi B memiliki level *learning orientation* lebih tinggi dibandingkan PTS terakreditasi C pada dimensi. Jika diperbandingkan antar dimensi *learning orientation*, PTS terakreditasi A memiliki level yang lebih tinggi pada dimensi *commitment to learning* dan *open-mindedness* dibandingkan PTS terakreditasi B dan C. Sementara PTS terakreditasi C unggul pada dimensi *shared vision*.

Tabel 31 Rata-rata nilai persepsi responden terhadap *learning orientation*

PTS	Dimensi			<i>learning orientation</i>
	<i>Commitment to Learning</i>	<i>Shared Vision</i>	<i>Open-Mindedness</i>	
Akreditasi A	4.29	4.04	4.22	4.19
Akreditasi B	4.08	4.05	4.07	4.07
Akreditasi C	3.88	4.06	4.14	4.06

Orientasi Pasar PTS Menurut Persepsi Responden

Market orientation dalam penelitian ini didefinisikan sebagai budaya bisnis yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku dosen dan karyawan sedemikian rupa sehingga menunjang upaya penciptaan nilai superior bagi mahasiswa. Ada tiga dimensi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *student orientation* menggambarkan kemampuan untuk memahami kebutuhan dan keinginan dari target pasarnya (MO1); *competitor orientation* menggambarkan kemampuan memahami kekuatan dan kelemahan, serta kemampuan dan strategi

pesaing potensial dan pesaing saat ini (MO2); dan *interfunctional coordination* menggambarkan kemampuan mengintegrasikan semua sumber daya departemen untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan saat ini dan calon pelanggan (MO3). Persepsi responden terhadap variabel *market orientation* dianalisis dengan melihat persentase tingkat persetujuan responden terhadap indikator-indikator yang ada nilai rata-rata persepsi responden.

Tabel 32 ini memberi informasi bahwa semua indikator *market orientation* yang digunakan memiliki tingkat persetujuan (setuju dan sangat setuju) yang berbeda-beda namun pada skala di atas 50%. Pada dimensi *student orientation* indikator strategi pengelolaan berorientasi pada kepuasan mahasiswa memiliki tingkat persetujuan yang paling tinggi (84.8%). Semua kegiatan baik tridharma perguruan tinggi maupun penyediaan sarana dan prasarana diorientasikan pada bagaimana memberi kepuasan yang maksimal pada mahasiswa. Pada dimensi *competitor orientation* indikator pengelola dan karyawan selalu berbagi informasi tentang pesaing memiliki tingkat persetujuan yang paling tinggi (81.5%). Dosen dan karyawan pada sebagian besar PTS responden dilibatkan dalam kegiatan pemasaran dengan pembagian tugas yang jelas. Pada dimensi *interfunctional coordination* indikator adanya integrasi fungsional dalam strategi pemasaran memiliki tingkat persetujuan yang paling tinggi (81.5%). Strategi pemasaran PTS disusun dengan melibatkan semua fungsi, yang disusun bersama dengan penyusunan program kerja. Pada sebagian besar PTS responden memiliki divisi pemasaran yang berada di bawah bidang kerjasama dan pemasaran. Hasil tersebut juga menggambarkan bahwa secara keseluruhan dimensi *student orientation* memiliki tingkat persetujuan yang lebih tinggi dibanding dimensi *competitor orientation* dan dimensi *interfunctional coordination*, artinya selama 3 tahun terakhir PTS lebih banyak melakukan aktivitas yang berorientasi pada mahasiswa dibandingkan melakukan aktivitas yang berorientasi pada pesaing dan melakukan koordinasi antar fungsi organisasi.

Tabel 32 Persentase tingkat persetujuan responden untuk indikator variabel *market orientation*

Variabel	Indikator	Tingkat persetujuan (%)	
		S	SS
MO1. <i>Student orientation</i>	Y10. Adanya komitmen dan orientasi pada pemenuhan kebutuhan mahasiswa	38.8	43.8
	Y11. Strategi bisnis didorong oleh keyakinan tentang bagaimana menciptakan nilai yang lebih besar bagi mahasiswa	41.0	21.9
	Y12. Strategi pengelolaan berorientasi pada kepuasan mahasiswa	51.1	33.7
MO2. <i>Competitor orientation</i>	Y13. Pengelola dan karyawan selalu berbagi informasi tentang pesaing	41.6	39.9
	Y14. Adanya respon cepat terhadap strategi pesaing	37.1	28.7
	Y15. Adanya penyusunan strategi untuk menghadapi pesaing	52.2	12.9
MO3. <i>Inter-functional coordination</i>	Y16. Adanya keterlibatan dosen dalam pemasaran	41.0	21.3
	Y17. Adanya integrasi fungsional dalam strategi pemasaran	47.8	33.7
	Y18. Keterlibatan semua level manajemen dalam memberi nilai lebih untuk mahasiswa	58.4	21.9

Level *market orientation* sebagaimana tertuang pada Tabel 33 memiliki nilai rata-rata bervariasi antar PTS. PTS terakreditasi A memiliki level *market orientation* lebih tinggi dibandingkan PTS terakreditasi B dan C. PTS terakreditasi B memiliki level *market orientation* lebih tinggi dibandingkan PTS terakreditasi C. Jika diperbandingkan antar dimensi *market orientation*, PTS terakreditasi A memiliki level yang lebih tinggi pada dimensi *student orientation*, *competitor orientation*, PTS terakreditasi B unggul pada dimensi *interfunctional coordination*.

Tabel 33 Rata-rata nilai persepsi responden terhadap *market orientation*

PTS	Dimensi			<i>market orientation</i>
	<i>Student orientation</i>	<i>Competitor orientation</i>	<i>Inter-functional coordination</i>	
Akreditasi A	4.16	4.0	3.98	4.04
Akreditasi B	3.96	3.98	4.00	3.98
Akreditasi C	3.98	3.63	3.69	3.77

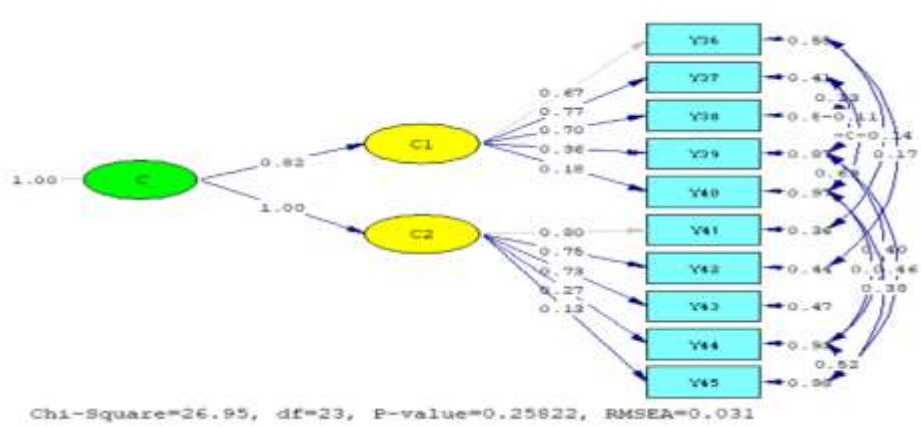
Structural Equation Modelling (SEM)

Berdasarkan tahapan penggunaan *SEM*, analisis data dilakukan dengan dua langkah yaitu model pengukuran dan model struktural (Hair *et al.*, 2010). Model pengukuran dianalisis terlebih dahulu sebelum penilaian model struktural dengan menggunakan *second order CFA*. Penilaian model pengukuran sangat penting untuk mengkonfirmasi reliabilitas data penelitian (Hair *et al.*, 2010). Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa suatu konstruk dikatakan *reliable* jika nilai konstruk reliabilitasnya (*Construct Reliability*, *CR*) tidak kurang dari 0.7, atau nilai konstruk validitasnya (*Construct Validity*, *CV*) tidak kurang dari 0.5. Sementara Bagozzi dan Yi (1988) menyatakan bahwa ketika nilai *CR* melebihi ambang batas 0.6 untuk setiap skala, semua ukuran menampilkan konsistensi internal yang tinggi. Joreskog dan Sorborn (1996) lebih sederhana memberikan persyaratan bahwa nilai koefisien variabel indikator (*lamda*) yang terstandarisasi nilainya tidak kurang dari 0.5 untuk menjamin validitasnya. *Software* yang digunakan adalah Lisrel versi 8.8.

Model Pengukuran

Model Pengukuran Daya saing

Daya saing PTS memiliki dua dimensi dan sepuluh indikator. Kontribusi masing-masing dimensi dan indikator dijelaskan dari *first order* dan *second order Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, seperti yang tertuang pada Gambar 14 berikut:



Gambar 14 Model pengukuran *competitiveness*

Hasil estimasi *GOF* untuk variabel *competitiveness* menunjukkan model yang fit, dimana nilai *Chi-Square*, *p-value*, dan *RMSEA* memiliki kesesuaian dengan nilai *Goodness of fit* yang ditetapkan. Artinya matriks kovarian sampel sama dengan matriks kovarian estimasi. Hasil estimasi *loading factor first order CFA* terhadap kedua dimensi *competitiveness* menunjukkan dimensi daya saing produk dan daya saing kemampuan mempertahankan posisi kompetitif terbukti reliabel sebagai dimensi *competitiveness* dan memiliki kontribusi yang besar dalam menjelaskan *competitiveness*. Koefisien *standardized loading factor (SLF)* dan tingkat signifikansi dimensi kemampuan mempertahankan posisi kompetitif memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dimensi daya saing produk. Artinya, daya saing dalam hal kemampuan mempertahankan posisi kompetitif memiliki kontribusi yang lebih nyata dalam menjelaskan daya saing PTS dibandingkan daya saing produk. Hasil uji reliabilitas *first order CFA* dan tingkat signifikansi kedua dimensi *competitiveness* ditunjukkan pada Tabel 34.

Tabel 34 Hasil uji reliabilitas *first order CFA* model pengukuran *competitiveness*

Latent Variable	1st Order Latent Variable	SLF	δ	t hitung	CR
Competitiveness	C1. Produk	0.82	0.33	6.59	0.9
	C2. Kemampuan mempertahankan posisi kompetitif	1.00	0	11.7	

Hasil estimasi *loading factor second order CFA* terhadap indikator-indikator daya saing menunjukkan bahwa variabel manifes atau indikator-indikator yang digunakan untuk menggambarkan daya saing PTS memiliki nilai *standardized loading factor* yang bervariasi, dari 10 indikator ada 4 indikator yang nilai *standardized loading factor* di bawah 0.5. Nilai *standardized loading factor*, *error variance*, *t-value* dan *construct reliability* secara rinci disampaikan pada Tabel 35 berikut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Tabel 35 Hasil uji reliabilitas *second order CFA* model pengukuran *competitiveness*

Variabel	Indikator	SLF	Error	<i>t</i> value	CR
C1. Produk	Y36. Masa tunggu lulusan rendah	0.67	0.55	6.70	0.7
	Y37. Peningkatan perolehan hibah penelitian dosen dari pemerintah dalam tiga tahun terakhir	0.77	0.41	6.53	
	Y38. Peningkatan perolehan hibah untuk peningkatan kualitas pelayanan dari pihak ketiga dalam tiga tahun terakhir	0.70	0.80	6.31	
	Y39. Peningkatan jumlah mahasiswa tiga tahun terakhir	0.36	0.87	4.14	
	Y40. Peningkatan surplus anggaran tiga tahun terakhir	0.10	0.97	2.11	
C2. Kemampuan mempertahankan posisi kompetitif	Y41. Peningkatan jumlah publikasi ilmiah berskala internasional tiga tahun terakhir	0.80	0.36	5.93	0.7
	Y42. Peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3 dalam tiga tahun terakhir	0.76	0.44	9.48	
	Y43. Peningkatan international <i>partnerships</i> dalam tiga tahun terakhir	0.73	0.47	9.23	
	Y44. Alumni <i>network</i> yang kuat dalam penyediaan lapangan pekerjaan	0.27	0.93	3.40	
	Y45. Kemampuan dalam mempertahankan dosen berkualitas	0.13	0.98	1.59	

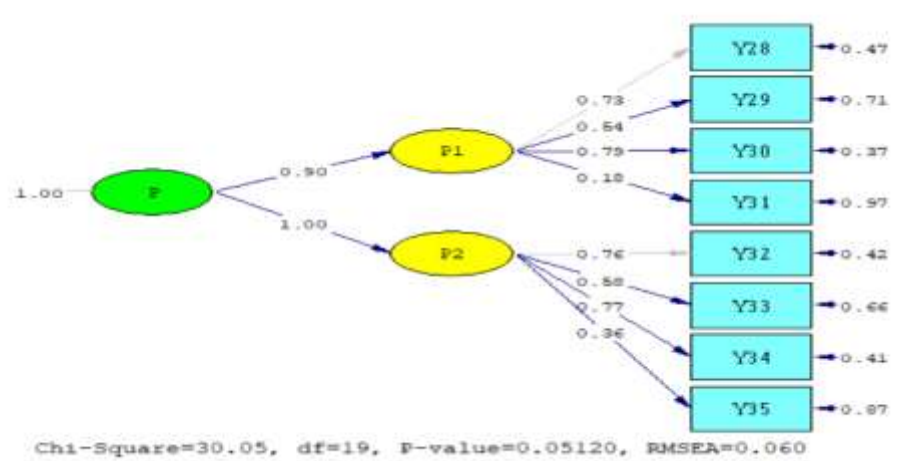
Dimensi daya saing produk ditunjukkan dengan masa tunggu lulusan rendah, peningkatan perolehan hibah penelitian dosen dari pemerintah dalam tiga tahun terakhir, peningkatan perolehan hibah untuk peningkatan kualitas pelayanan dari pihak ketiga dalam tiga tahun terakhir, peningkatan jumlah mahasiswa tiga tahun terakhir, dan peningkatan surplus anggaran tiga tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dimensi daya saing produk, indikator peningkatan perolehan hibah penelitian dosen dari pemerintah dalam tiga tahun terakhir memiliki nilai koefisien *standardized loading factor* tertinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan daya saing produk dengan nilai koefisien sebesar 0.77 dan *t* hitung sebesar 6.53.

Dimensi kemampuan mempertahankan posisi kompetitif ditunjukkan peningkatan jumlah publikasi ilmiah berskala internasional tiga tahun terakhir, peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3 dalam tiga tahun terakhir, peningkatan international *partnerships* dalam tiga tahun terakhir, alumni *network* yang kuat dalam penyediaan lapangan pekerjaan, dan kemampuan dalam mempertahankan dosen berkualitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, peningkatan jumlah publikasi ilmiah berskala internasional tiga tahun terakhir memiliki nilai *standardized loading factor* tertinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi

yang paling tinggi dalam menjelaskan daya saing kemampuan mempertahankan posisi kompetitif dengan nilai sebesar 0.80 dengan t hitung sebesar 5.93.

Model Pengukuran Kinerja

Kinerja memiliki dua dimensi dan delapan indikator. Kontribusi masing-masing dimensi dan indikator dijelaskan dari *first order* dan *second order* *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, seperti yang tertuang pada Gambar 15 berikut:



Gambar 15 Model pengukuran *performance*

Hasil estimasi *GOF* untuk variabel *performance* menunjukkan model yang fit, dimana nilai *Chi-Square*, *p-value*, dan *RMSEA* memiliki kesesuaian dengan nilai *Goodness of fit* yang ditetapkan. Artinya matriks kovarian sampel sama dengan matriks kovarian estimasi. Hasil estimasi *loading factor first order CFA* terhadap kedua dimensi *performance* menunjukkan dimensi kinerja akademik dan kinerja manajemen terbukti reliabel sebagai dimensi *performance* dan memiliki kontribusi yang besar dalam menjelaskan kinerja PTS. Koefisien *standardized loading factor (SLF)* dan tingkat signifikansi dimensi kinerja manajemen memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dimensi kinerja akademik. Artinya, kinerja manajemen memiliki kontribusi yang lebih nyata dalam menjelaskan *performance* PTS dibandingkan kinerja akademik. Hasil uji reliabilitas *first order CFA* terhadap kedua dimensi *performance* ditunjukkan pada Tabel 36.

Tabel 36 Hasil uji reliabilitas *first order CFA* model pengukuran *performance*

Latent Variable	1st Order Latent Variable	SLF	δ	<i>t</i> value	CR
Performance	P1. Akademik	0.9	0.1	9.06	1.0
	P2. Manajemen	1.00	0	10.99	

Hasil estimasi *loading factor second order CFA* terhadap indikator-indikator *performance* menunjukkan bahwa variabel manifes atau indikator-indikator yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang *reliable*. Indikator-indikator yang digunakan untuk menggambarkan *performance* memiliki nilai *standardized loading factor* yang bervariasi, dari delapan indikator ada dua indikator yang nilai

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

standardized loading factor di bawah 0.5. Nilai *standardized loading factor*, *error variance*, *t-value* dan *construct reliability* secara rinci disampaikan pada Tabel 37.

Tabel 37 Hasil uji reliabilitas *second order CFA* model pengukuran *performance*

Variabel Laten	Indikator	SLF	Error	t value	CR
P1.Akademik	Y28. Kemampuan dalam memenuhi kualifikasi akademik dosen sesuai dengan peraturan pemerintah	0.73	0.47	7.16	0.8
	Y29. Kemampuan dalam menyiapkan dosen dengan kompetensi mengajar sesuai dengan kebutuhan pasar	0.64	0.71	6.46	
	Y30. Adanya kurikulum yang selalu <i>up to date</i>	0.79	0.37	9.09	
	Y31. Kemampuan membekali lulusan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pasar	0.18	0.97	2.20	
P2.Manajemen	Y32. Kemampuan menyediakan fasilitas perkuliahan memadai	0.76	0.42	6.72	0.7
	Y33. Rasio penerimaan dan pengeluaran selalu <i>favorable</i> dalam tiga tahun terakhir	0.58	0.66	7.16	
	Y34. Tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar mengajar dalam tiga tahun terakhir	0.77	0.41	9.37	
	Y35. Tingkat kepuasan dosen terhadap <i>reward</i> yang diterima dalam tiga tahun terakhir	0.36	0.87	4.43	

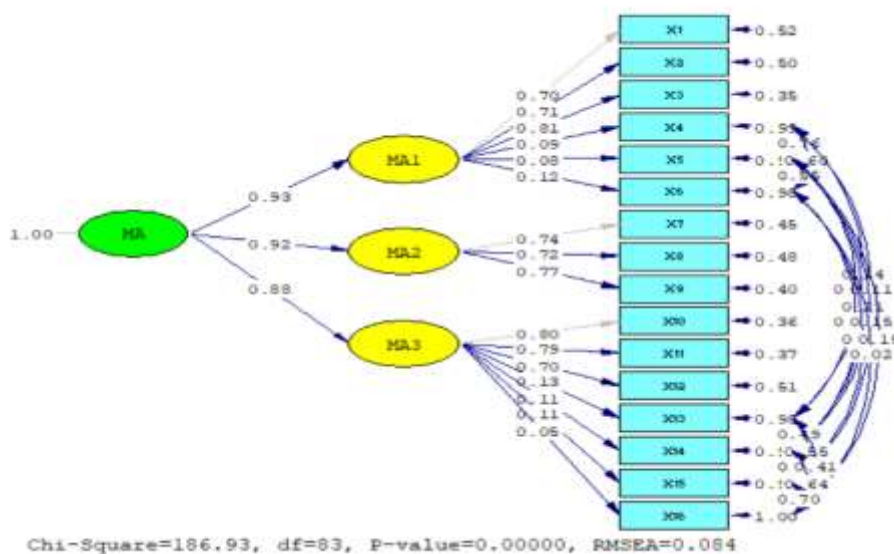
Dimensi kinerja akademik ditunjukkan dengan kemampuan PTS dalam memenuhi kualifikasi akademik dosen sesuai dengan peraturan pemerintah, kemampuan dalam menyiapkan dosen dengan kompetensi mengajar sesuai dengan kebutuhan pasar, adanya kurikulum yang selalu *up to date*, kemampuan membekali lulusan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dimensi kinerja akademik, indikator adanya kurikulum yang selalu *up to date* memiliki nilai *standardized loading factor* tertinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan kinerja akademik dengan nilai sebesar 0.79 dan *t* hitung sebesar 9.09.

Dimensi kinerja manajemen ditunjukkan dengan kemampuan menyediakan fasilitas perkuliahan memadai, rasio penerimaan dan pengeluaran selalu *favorable* dalam tiga tahun terakhir, tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar mengajar dalam tiga tahun terakhir, tingkat kepuasan dosen terhadap *reward* yang diterima dalam tiga tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dimensi kinerja manajemen, indikator tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar mengajar dalam tiga tahun terakhir memiliki nilai *standardized loading factor* tertinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan kinerja manajemen dengan nilai sebesar 0.77 dan *t* hitung sebesar 9.37.

Model Pengukuran *Marketing Audit*

Marketing audit memiliki tiga dimensi dan enam belas indikator. Kontribusi masing-masing indikator variabel *marketing audit* dijelaskan dari *first order* dan

second order Confirmatory Factor Analysis (CFA), seperti yang tertuang pada Gambar 16 berikut:



Gambar 16 Model pengukuran *marketing audit*

Hasil estimasi *GOF* untuk variabel *marketing audit* menunjukkan model yang fit, dimana nilai *Chi-Square*, *p-value*, dan *RMSEA* memiliki kesesuaian dengan nilai *Goodness of fit* yang ditetapkan. Artinya matriks kovarian sampel sama dengan matriks kovarian estimasi. Hasil estimasi *loading factor first order CFA* terhadap ketiga dimensi *marketing audit* menunjukkan dimensi audit lingkungan pemasaran, audit strategi pemasaran dan audit fungsi pemasaran terbukti reliabel dan memiliki kontribusi yang besar dalam menjelaskan *marketing audit*. Koefisien *standardized loading factor (SLF)* dan tingkat signifikansi dimensi audit lingkungan pemasaran memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dimensi audit strategi pemasaran dan audit fungsi pemasaran. Artinya, audit lingkungan pemasaran memiliki kontribusi yang lebih tinggi dalam menjelaskan *marketing audit* PTS dibandingkan audit strategi pemasaran dan audit fungsi pemasaran. Hasil uji reliabilitas *first order CFA* terhadap ketiga dimensi *marketing audit* ditunjukkan pada Tabel 38.

Tabel 38 Hasil uji reliabilitas *first order CFA* model pengukuran *marketing audit*

Latent Variable	1 st Order Latent Variable	SLF	δ	<i>t</i> value	CR
Marketing Audit	MA1. Audit Lingkungan Pemasaran	0.93	0.14	8.96	0.9
	MA2. Audit Strategi Pemasaran	0.92	0.16	9.53	
	MA3. Audit Fungsi Pemasaran	0.88	0.23	9.99	

Hasil estimasi *loading factor second order CFA* terhadap indikator-indikator *marketing audit* menunjukkan bahwa variabel manifes atau indikator-indikator yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang *reliable* dan variabel manifes atau indikator-indikator yang digunakan untuk menggambarkan implementasi



marketing audit memiliki nilai *standardized loading factor* yang bervariasi, dari enam belas indikator ada tujuh variabel yang nilai *standardized loading factor* di bawah 0.5. Nilai *standardized loading factor*, *error variance*, *t-value* dan *construct reliability* secara rinci disampaikan pada Tabel 39.

Tabel 39 Hasil uji reliabilitas *second order CFA* model pengukuran *marketing audit*

Variabel Laten	Indikator	SLF	Error	<i>t</i> value	CR
MA1.Audit Lingkungan Pemasaran	X1.Pemantauan rutin jumlah lulusan SLTA untuk mengantisipasi potensi pasar	0.70	0.52	7.84	0.7
	X2.Pemantauan rutin perubahan teknologi informasi pendukung proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan	0.71	0.50	8.25	
	X3.Pemantauan rutin peraturan perundangan pendidikan tinggi dalam rangka menyesuaikan dengan standar pelayanan	0.81	0.35	9.17	
	X4.Pemantauan rutin kondisi pesaing guna menyusun strategi menghadapinya	0.09	0.92	1.09	
	X5.Pemantauan rutin kebutuhan <i>stakeholder</i> guna menyesuaikan kapabilitas PTS dan kebutuhan <i>stakeholder</i>	0.08	0.10	0.96	
	X6.Pemantauan rutin hasil umpan balik lulusan guna memperbaiki metode pembelajaran	0.12	0.98	1.53	
MA2.Audit Strategi Pemasaran	X7.Evaluasi rutin kesesuaian visi misi dan kemampuan mencapainya guna menyesuaikan dengan kebutuhan pasar	0.74	0.45	7.35	0.8
	X8.Evaluasi rutin kejelasan tujuan pemasaran guna meningkatkan kinerja	0.72	0.48	8.86	
	X9.Evaluasi rutin dan perumusan rencana strategi inovatif PT untuk mencapai tujuan jangka panjang perguruan tinggi	0.77	0.40	9.44	
MA3.Audit Fungsi Pemasaran	X10. Evaluasi rutin kualitas layanan guna meningkatkan kepuasan mahasiswa	0.80	0.36	6.53	0.8
	X11. Evaluasi rutin biaya kuliah untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya	0.79	0.37	10.49	
	X12. Evaluasi rutin akses terhadap kenyamanan layanan guna meningkatkan kepuasan mahasiswa	0.70	0.51	9.18	
	X13. Evaluasi rutin efektivitas promosi untuk menjamin pencapaian target	0.13	0.98	1.59	

Variabel Laten	Indikator	SLF	Error	t value	CR
	X14. Evaluasi rutin jumlah SDM perguruan tinggi untuk menjamin manajemen yang efisien	0.11	0.10	1.36	
	X15. Evaluasi rutin prosedur yang berlaku untuk menjamin efisiensi dalam penyediaan layanan	0.11	0.10	1.37	
	X16. Evaluasi rutin penampilan fisik kampus untuk meningkatkan citra kampus	0.06	1	0.63	

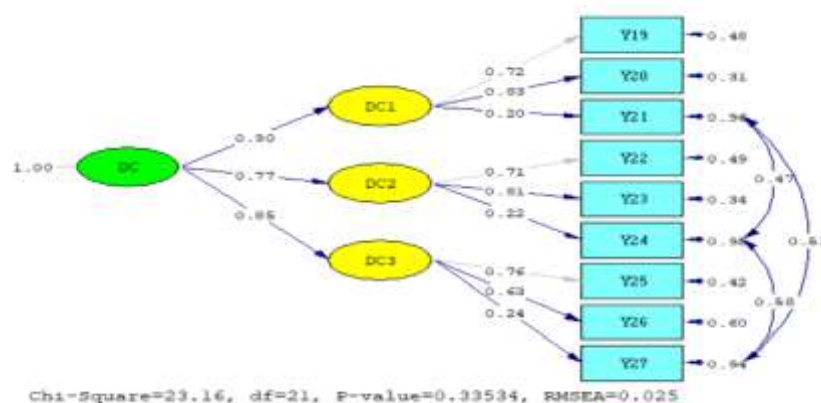
Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dimensi implementasi audit lingkungan pemasaran, indikator pemantauan rutin peraturan perundangan pendidikan tinggi dalam rangka menyesuaikan dengan standar pelayanan memiliki nilai *standardized loading factor* paling tinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan implementasi audit lingkungan pemasaran PTS dengan nilai sebesar 0.81 dengan t hitung sebesar 9.17. Dalam menjaga kualitas mutu layanan dan lulusan di tengah industri pendidikan yang penuh dengan regulasi, PTS harus secara rutin melakukan pemantauan terhadap peraturan perundangan pendidikan tinggi yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Pada dimensi implementasi audit strategi pemasaran, evaluasi rutin dan perumusan strategi dan rencana inovatif PT untuk mencapai tujuan jangka panjang perguruan tinggi memiliki nilai *standardized loading factor* paling tinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan implementasi audit strategi pemasaran PTS dengan nilai koefisien 0.77 dengan t hitung sebesar 9.44. Perubahan lingkungan industri perguruan tinggi yang cepat menuntut PTS untuk menyusun strategi yang rencana inovatif serta senantiasa mengevaluasi secara rutin untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Pada dimensi audit fungsi pemasaran, evaluasi rutin kualitas layanan guna meningkatkan kepuasan mahasiswa memiliki nilai *standardized loading factor* paling tinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan implementasi audit fungsi pemasaran dengan nilai sebesar 0.80 dan t hitung sebesar 6.53. Sebagaimana disampaikan oleh Loya (2011) bahwa audit fungsi pemasaran berkaitan dengan bagaimana organisasi menentukan bauran pemasarannya, dan pada industri jasa seperti pasar perguruan tinggi, kualitas layanan menjadi perhatian utama dalam menggambarkan daya saing PTS.

Model Pengukuran *Dynamic Capability*

Dynamic capability memiliki tiga dimensi dan sembilan indikator. Kontribusi masing-masing dimensi dan indikator dijelaskan dari *first order* dan *second order Confirmatory Factor Analysis (CFA)* seperti yang tertuang pada Gambar 17 berikut:

Gambar 17 Model pengukuran *dynamic capability*

Hasil estimasi *GOF* untuk indikator *dynamic capability* menunjukkan model yang fit, dimana nilai *Chi-Square*, *p-value*, dan *RMSEA* memiliki kesesuaian dengan nilai *Goodness of fit* yang ditetapkan. Artinya matriks kovarian sampel sama dengan matriks kovarian estimasi. Hasil estimasi *loading factor first order CFA* terhadap ketiga dimensi *dynamic capability* menunjukkan dimensi *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring* terbukti reliabel. Koefisien *standardized loading factor* (*SLF*) dimensi *sensing* memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dimensi *seizing* dan *reconfiguring*. Artinya, *sensing* memiliki kontribusi yang lebih nyata dalam menjelaskan *dynamic capability* PTS dibandingkan *seizing* dan *reconfiguring*. Hasil uji reliabilitas *first order CFA* terhadap ketiga dimensi *dynamic capability* ditunjukkan pada Tabel 40.

Tabel 40 Hasil uji reliabilitas *first order CFA* model pengukuran *dynamic capability*

Latent Variable	1 st Order Latent Variable	SLF	δ	<i>t</i> value	CR
Dynamic capability	DC1. Sensing	0.9	0.19	7.82	0.9
	DC2. Seizing	0.77	0.41	6.82	
	DC3. Reconfiguring	0.85	0.27	8.2	

Hasil estimasi *loading factor second order CFA* terhadap indikator-indikator *dynamic capability* menunjukkan bahwa ketiga dimensi *dynamic capability* memiliki tingkat reliabilitas yang *reliable* dan variabel manifes atau indikator-indikator yang digunakan untuk menggambarkan *dynamic capability* memiliki nilai *standardized loading factor* yang bervariasi, dari indikator-indikator ada tiga indikator yang nilai *standardized loading factor* di bawah 0.5. Nilai *standardized loading factor*, *error variance*, *t-value* dan *construct reliability* secara rinci disampaikan pada Tabel 41.

Tabel 41 Hasil uji reliabilitas *second order CFA* model pengukuran *dynamic capability*

Variabel Laten	Indikator	<i>SLF</i>	<i>Error</i>	<i>t value</i>	CR
DC1.Sensing	Y19. Pemantauan perubahan minat lulusan SLTA	0.72	0.48	6.68	0.7
	Y20. Identifikasi peluang baru dalam layanan pendidikan	0.83	0.33	8.31	
	Y21. Komunikasi intensif dengan <i>stakeholder</i> untuk mengidentifikasi target pasar, perubahan kebutuhan dan inovasi layanan	0.20	0.96	2.57	
DC2.Seizing	Y22. Peninjauan pengembangan program dan layanan untuk menyelaraskan dengan kebutuhan pasar	0.71	0.49	6.31	0.7
	Y23. Pengalokasian waktu untuk implementasi ide-ide layanan baru dan layanan yang ada	0.81	0.34	7.30	
	Y24. Pembaharuan praktik manajemen sesuai tuntutan pasar	0.22	0.95	2.87	
DC3.Reconfiguring	Y25. Adanya komunikasi yang efektif antar departemen dan bidang untuk memfasilitasi perubahan proses dan layanan	0.76	0.42	4.87	0.6
	Y26. Adanya strategi jangka panjang yang ingin dicapai	0.63	0.60	6.55	
	Y27. Modifikasi struktur dan fungsi organisasi sesuai perubahan pasar	0.24	0.94	3.01	

Dimensi *sensing* menggambarkan kemampuan PTS dalam memantau dan mengidentifikasi peluang, yang ditunjukkan dengan adanya pemantauan perubahan minat lulusan SLTA; identifikasi peluang baru dalam layanan indikator; komunikasi intensif dengan *stakeholder* untuk mengidentifikasi target pasar, perubahan kebutuhan dan inovasi layanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dimensi *sensing*, indikator identifikasi peluang baru dalam layanan pendidikan memiliki nilai *standardized loading factor* tertinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *sensing* dengan nilai koefisien *standardized loading factor* 0.83 dan *t* hitung sebesar 8.31.

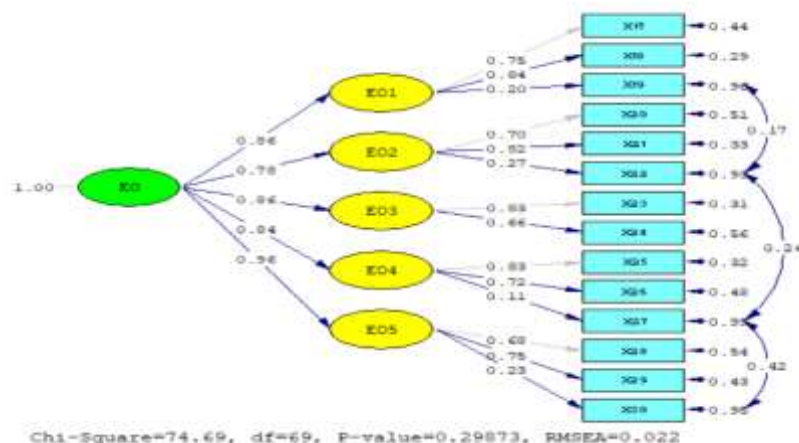
Dimensi *seizing* menggambarkan kemampuan PTS menilai kapabilitas yang ada dan yang muncul, yang ditunjukkan dengan adanya peninjauan pengembangan program dan layanan untuk menyelaraskan dengan kebutuhan pasar; pengalokasian waktu untuk implementasi ide-ide layanan baru dan layanan yang ada; pembaharuan praktik manajemen administratif dan akademik sesuai tuntutan pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalokasian waktu untuk implementasi ide-ide layanan baru dan layanan yang ada memiliki kontribusi paling besar dalam menjelaskan *seizing* dengan nilai koefisien *standardized loading factor* sebesar 0.81 dengan *t* hitung sebesar 7.30.

Dimensi *reconfiguring* menggambarkan kemampuan membuat, memperluas, memodifikasi dan menyusun kembali sumber daya karena pertumbuhan organisasi

dan perubahan pasar dengan berbagai aktivitas dan keterampilan, pembelajaran, respon strategis dan integrasi fitur dan aset baru, yang ditunjukkan dengan adanya komunikasi yang cepat dan efektif antar departemen dan bidang untuk memfasilitasi perubahan proses dan layanan, adanya strategi jangka panjang yang ingin dicapai, modifikasi struktur dan fungsi organisasi sesuai perubahan pasar. Hasil penelitian menunjukkan, adanya komunikasi yang cepat dan efektif antar departemen dan bidang untuk memfasilitasi perubahan proses dan layanan memiliki nilai koefisien *standardized loading factor* paling tinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *reconfiguring* dengan nilai sebesar 0.76 dan t hitung sebesar 4.87.

Model Pengukuran *Entrepreneurial Orientation*

Entrepreneurial orientation memiliki lima dimensi dan empat belas indikator. Kontribusi masing-masing dimensi dan indikator dijelaskan dengan hasil dari *first order* dan *second order Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, seperti yang tertuang pada Gambar 18 berikut:



Gambar 18 Model pengukuran *entrepreneurial orientation*

Hasil estimasi *GOF* untuk variabel *entrepreneurial orientation* menunjukkan model yang fit, dimana nilai *Chi-Square*, *p-value*, dan *RMSEA* memiliki kesesuaian dengan nilai *Goodness of fit* yang ditetapkan. Artinya matriks kovarian sampel sama dengan matriks kovarian estimasi. Hasil estimasi *loading factor first order CFA* terhadap kelima dimensi *entrepreneurial orientation* menunjukkan dimensi *autonomy*, *innovativeness*, *proactiveness*, *risk-taking*, dan *competitive aggressiveness* terbukti reliabel. Koefisien *standardized loading factor (SLF)* dimensi *competitive aggressiveness* memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dimensi *autonomy*, *innovativeness*, *proactiveness*, *risk-taking*. Artinya, *competitive aggressiveness* memiliki kontribusi yang lebih tinggi dalam menjelaskan *entrepreneurial orientation* PTS dibandingkan *autonomy*, *innovativeness*, *proactiveness*, *risk-taking*. Hasil uji reliabilitas *first order CFA* terhadap kelima dimensi *entrepreneurial orientation* ditunjukkan pada Tabel 42.

Tabel 42 Hasil uji reliabilitas *first order CFA* model pengukuran *entrepreneurial orientation*

Latent Variable	1 st Order Latent Variable	SLF	δ	<i>t</i> value	CR
Entrepreneurial orientation	EO1. Autonomy	0.86	0.26	8.94	0.9
	EO2. Innovativeness	0.78	0.39	7.45	
	EO3. Proactiveness	0.86	0.26	10.38	
	EO4. Risk-taking	0.84	0.29	9.93	
	EO5. Competitive aggressiveness	0.96	0.07	9.12	

Hasil estimasi *loading factor second order CFA* terhadap indikator-indikator *entrepreneurial orientation* menunjukkan bahwa variabel manifes atau indikator-indikator yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang *reliable*, dan variabel manifes atau indikator-indikator yang digunakan untuk menggambarkan *entrepreneurial orientation* memiliki nilai *standardized loading factor* yang bervariasi, dari 24 indikator ada 4 variabel indikator yang nilai *standardized loading factor* di bawah 0.5. Nilai *standardized loading factor*, *error variance*, *t-value* dan *construct reliability* secara rinci disampaikan pada Tabel 43.

Tabel 43 Hasil uji reliabilitas *second order CFA* model pengukuran *entrepreneurial orientation*

Variabel Laten	Indikator	SLF	Error	<i>t</i> value	CR
EO1.Autonomy	X17. Adanya otonomi dosen dalam bekerja	0,76	0,44	6,91	0,7
	X18. Adanya otonomi dosen dalam dalam penyelesaian masalah	0.84	0.29	9.57	
	X19. Adanya otonomi dosen dalam pengambilan keputusan	0.20	0.96	2.39	
EO2.Inovativeness	X20. Dukungan kampus terhadap pemanfaatan teknologi baru dalam layanan akademik dan non akademik	0.70	0.51	6.89	0.7
	X21. Dukungan terhadap kegiatan penelitian dosen	0.82	0.33	7.93	
	X22. Kontinuitas inovasi layanan pembelajaran	0.27	0.93	3.28	
EO3.Proactiveness	X23. Kemampuan menjadi <i>trendsetter</i> dalam pengembangan kurikulum atau metode pembelajaran baru	0.83	0.31	4.15	0.7
	X24. Kecepatan selalu menanggapi peluang tanpa membedakan level peluang	0.66	0.56	8.01	
EO4.Risk-taking	X25. Berani dan agresif dalam menghadapi ketidakpastian	0.83	0.32	4.61	0.6
	X26. Berani memasuki pasar yang berbeda	0.72	0.48	8.71	
	X27. Berani berinvestasi yang beresiko tinggi	0.11	0.99	1.36	

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Variabel Laten	Indikator	SLF	Error	<i>t</i> value	CR
<i>EO5.Competitive aggressiveness</i>	X28. Adanya kewaspadaan terhadap strategi pesaing	0.68	0.54	7.63	0.6
	X29. Selalu memposisikan sebagai yang pertama dalam inisiatif strategi	0.76	0.43	8.43	
	X30. Melakukan pemasaran agresif	0.23	0.95	2.80	

Dimensi *autonomy* menggambarkan tindakan independen individu atau tim dalam menghasilkan ide atau visi dalam mengejar peluang, yang dalam lingkup PTS ditunjukkan dengan adanya otonomi dosen dalam bekerja, dalam dalam penyelesaian masalah, serta dalam pengambilan keputusan dan akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator adanya otonomi dosen dalam dalam penyelesaian masalah memiliki nilai *standardized loading factor* paling tinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *autonomy* dengan nilai koefisien 0.84 dan *t* hitung sebesar 9.57. Otonomi dosen dalam penyelesaian masalah mendorong munculnya kreativitas yang merupakan karakteristik dari kewirausahaan.

Dimensi *innovativeness* menggambarkan kemauan organisasi untuk berpartisipasi dalam mendukung ide-ide baru, kreativitas dan eksperimen serta untuk mengembangkan proses kreatif dari teknologi dan *R & D*, kepemimpinan, yang dalam lingkup PTS ditunjukkan dengan adanya dukungan kampus terhadap pemanfaatan teknologi baru dalam layanan akademik dan non akademik, dukungan terhadap kegiatan penelitian dosen, serta adanya kontinuitas inovasi pelayanan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan terhadap kegiatan penelitian dosen memiliki nilai *standardized loading factor* paling besar artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *innovativeness* dengan nilai sebesar 0.82 dan *t* hitung sebesar 7.93. Dukungan pimpinan PTS terhadap kegiatan penelitian dosen sangat penting mengingat penelitian merupakan salah satu kegiatan tridharma yang produktivitasnya berdampak pada peringkat dan daya saing perguruan tinggi.

Dimensi *proactiveness* menggambarkan kemampuan mengantisipasi perubahan dan peluang yang muncul di lingkungan, serta mempromosikan perubahan strategi saat ini dan mendeteksi tren pasar di masa depan. Dalam lingkup PTS, *proactiveness* menggambarkan kemampuan PTS menjadi *trendsetter* dalam pengembangan kurikulum atau metode pembelajaran baru, serta kecepatan menanggapi peluang tanpa membedakan level peluang. Kemampuan ini sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan lingkungan perguruan tinggi yang cepat. Hasil penelitian menunjukkan kemampuan menjadi *trendsetter* dalam pengembangan kurikulum atau metode pembelajaran baru memiliki nilai *standardized loading factor* paling besar artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *proactiveness* dengan nilai sebesar 0.83 dan *t* hitung sebesar 4.15.

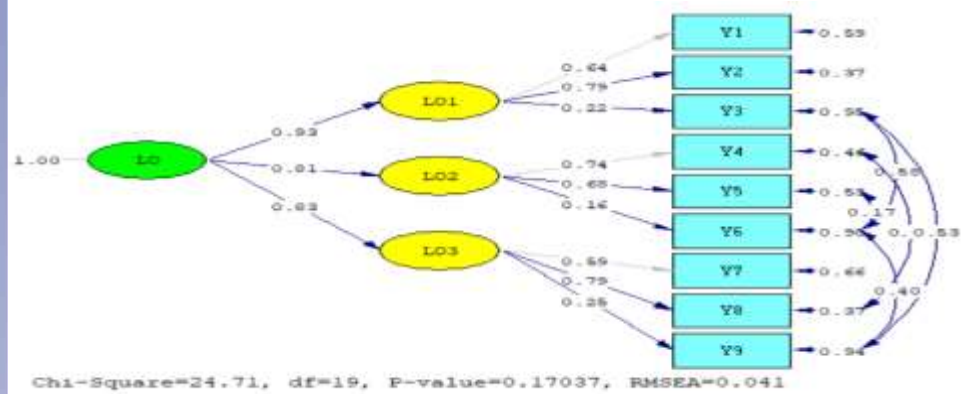
Risk-taking menggambarkan kemauan PTS untuk mengambil resiko dari sebuah pengambilan keputusan dengan hasil yang tidak pasti, melalui sikap berani dan agresif dalam menghadapi ketidakpastian, berani memasuki pasar yang berbeda, serta berani berinvestasi yang beresiko tinggi. Hasil penelitian menunjukkan

indikator berani dan agresif dalam menghadapi ketidakpastian memiliki nilai *standardized loading factor* paling besar artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *risk-taking* dengan nilai sebesar 0.83 dan t hitung sebesar 4.61. Keberanian pengelola PTS dalam menghadapi ketidakpastian.

Dimensi *competitive aggressiveness* menggambarkan besarnya usaha yang dilakukan perusahaan untuk mengalahkan pesaing, yang pada penelitian ini ditunjukkan dengan adanya kewaspadaan terhadap strategi pesaing, selalu memposisikan sebagai yang pertama dalam inisiatif strategi, serta melakukan pemasaran agresif. Hasil penelitian menunjukkan, selalu memposisikan sebagai yang pertama dalam inisiatif strategi memiliki nilai *standardized loading factor* paling besar artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *competitive aggressiveness* dengan nilai sebesar 0.76 dan t hitung sebesar 8.43.

Model Pengukuran *Learning Orientation*

Learning orientation memiliki tiga dimensi dan sembilan indikator. Kontribusi masing-masing dimensi dan indikator dijelaskan dengan hasil dari *first order* dan *second order Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, seperti yang tertuang pada Gambar 19 berikut:



Gambar 19 Model pengukuran *learning orientation*

Hasil estimasi *GOF* untuk variabel *learning orientation* menunjukkan model yang fit, dimana nilai *Chi-Square*, *p-value*, dan *RMSEA* memiliki kesesuaian dengan nilai *Goodness of fit* yang ditetapkan. Artinya matriks kovarian sampel sama dengan matriks kovarian estimasi. Hasil estimasi *loading factor first order CFA* terhadap ketiga dimensi *learning orientation* menunjukan dimensi *commitment to learning*, *shared vision* dan *open-mindedness* terbukti reliabel. Koefisien *standardized loading factor (SLF)* dimensi *commitment to learning* memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dimensi *shared vision* dan *open-mindedness*. Artinya, *commitment to learning* memiliki kontribusi yang lebih nyata dalam menjelaskan *learning orientation* PTS dibandingkan *shared vision* dan *open-mindedness*. Hasil uji reliabilitas *first order CFA* terhadap ketiga dimensi *learning orientation* ditunjukkan pada Tabel 44.

Tabel 44 Hasil uji reliabilitas *first order CFA* model pengukuran *learning orientation*

Latent Variable	1 st Order Latent Variable	SLF	δ	<i>t</i> value	CR
Learning orientation	LO1. Commitment to learning	0.93	0.13	6.8	0.9
	LO2. Shared vision	0.81	0.35	7.02	
	LO3. Open-mindedness	0.83	0.32	5.87	

Hasil estimasi *loading factor second order CFA* terhadap indikator-indikator *learning orientation* menunjukkan bahwa variabel manifes atau indikator-indikator yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang *reliable*, dan variabel manifes atau indikator-indikator yang digunakan untuk menggambarkan *learning orientation* memiliki nilai *standardized loading factor* yang bervariasi, dari 9 indikator ada 3 variabel indikator yang nilai *standardized loading factor* di bawah 0.5. Nilai *standardized loading factor*, *error variance*, *t-value* dan *construct reliability* secara rinci disampaikan pada Tabel 45.

Tabel 45 Hasil uji reliabilitas *second order CFA* model pengukuran *learning orientation*

Variabel Laten	Indikator	SLF	Error	<i>t</i> value	CR
LO1. Commitment to Learning	Y1. Pengakuan bahwa kemampuan belajar sebagai kunci keunggulan kompetitif	0.64	0.59	7.36	0.7
	Y2. Pemahaman bahwa kemauan belajar sebagai kunci kelangsungan hidup organisasi	0.79	0.37	6.94	
	Y3. Pengakuan bahwa pembelajaran dosen merupakan investasi	0.22	0.95	2.70	
LO2. Shared Vision	Y4. Adanya komitmen dosen terhadap pencapaian tujuan organisasi	0.74	0.46	5.11	0.6
	Y5. Adanya kesepakatan visi di semua level, fungsi, dan divisi	0.68	0.53	6.24	
	Y6. Pengakuan bahwa dosen adalah mitra organisasi	0.16	0.98	1.79	
LO3. Open-Mindedness	Y7. Bersikap kritis terhadap budaya atau nilai organisasi yang berlaku	0.69	0.66	7.63	0.6
	Y8. Bekerja dengan pikiran terbuka	0.79	0.37	5.94	
	Y9. Penghargaan terhadap ide dosen	0.26	0.94	2.98	

Dimensi *commitment to learning* ditunjukkan dengan adanya pengakuan bahwa kemampuan belajar sebagai kunci keunggulan kompetitif, pengakuan bahwa kemauan belajar sebagai kunci kelangsungan hidup organisasi, serta pengakuan bahwa pembelajaran dosen merupakan investasi. Komitmen pada pembelajaran menjadi prasyarat bagi organisasi untuk meningkatkan pemahamannya tentang lingkungannya dari waktu ke waktu yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif (Sinkula *et al.* 1997, Nguyen dan Barrett 2006; Nguyen dan Nguyen 2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pemahaman bahwa kemauan belajar sebagai kunci kelangsungan hidup organisasi masalah memiliki nilai *standardized loading factor* tertinggi artinya indikator tersebut

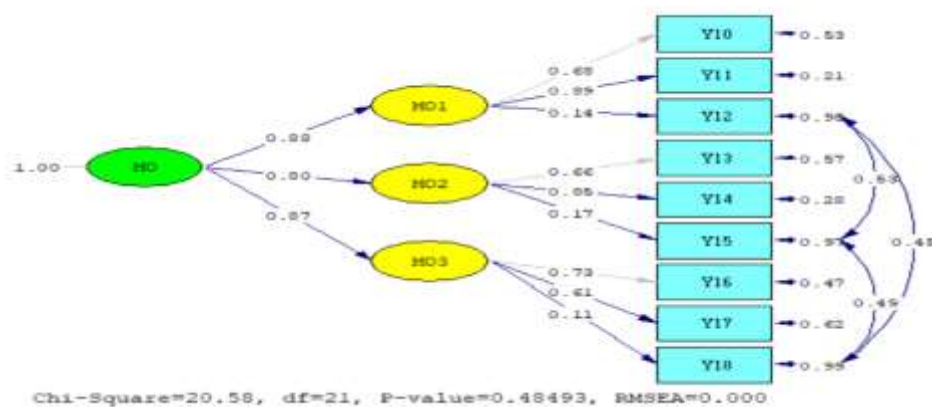
memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *commitment to learning* dengan nilai sebesar 0.79 dan t hitung sebesar 6.94.

Dimensi *shared vision* menggambarkan adanya komitmen dosen terhadap pencapaian tujuan institusi, adanya kesepakatan visi perguruan tinggi di semua level, fungsi, dan divisi, serta pengakuan bahwa dosen adalah mitra organisasi, yang akan memengaruhi arah pembelajaran dan peningkatan kualitas pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya komitmen dosen terhadap pencapaian tujuan organisasi memiliki nilai *standardized loading factor* paling tinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *shared vision* dengan nilai sebesar 0.74 dan t hitung sebesar 5.11.

Dimensi *open-mindedness* menggambarkan sejauh mana dosen dan karyawan secara proaktif mempertanyakan rutinitas, nilai institusi yang sudah lama digunakan, dengan bersikap kritis terhadap budaya atau nilai organisasi yang berlaku, bekerja dengan pikiran terbuka, serta adanya penghargaan terhadap ide dosen dan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan indikator bahwa dosen dan karyawan bekerja dengan pikiran terbuka memiliki kontribusi paling besar dalam menjelaskan *open-mindedness* dengan nilai *standardized loading factor* sebesar 0.79 dan t hitung sebesar 5.94. Artinya, keterbukaan pikiran pada PTS paling dominan ditunjukkan oleh kondisi dimana dosen dan karyawan bekerja dengan pikiran terbuka, tidak dihambat oleh nilai-nilai yang kaku, dan memiliki ruang untuk menyuarakan aspirasi demi kebaikan institusi.

Model Pengukuran Market Orientation

Market orientation memiliki tiga dimensi dan sembilan indikator. Kontribusi masing-masing dimensi dan indikator dijelaskan dengan hasil dari *first order* dan *second order Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, seperti yang tertuang pada Gambar 20 berikut:



Gambar 20 Model pengukuran *market orientation*

Hasil estimasi *GOF* untuk variabel *competitiveness* menunjukkan model yang fit, dimana nilai *Chi-Square*, *p-value*, dan *RMSEA* memiliki kesesuaian dengan nilai *Goodness of fit* yang ditetapkan. Artinya matriks kovarian sampel sama dengan matriks kovarian estimasi. Hasil estimasi *loading factor first order CFA* terhadap ketiga dimensi *market orientation* menunjukkan dimensi *student orientation*, *competitor orientation* dan *interfunctional coordination* terbukti reliabel. Koefisien

standardized loading factor (SLF) dimensi *student orientation* memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dimensi *competitor orientation* dan *interfunctional coordination*. Artinya, *student orientation* memiliki kontribusi yang lebih tinggi dalam menjelaskan *market orientation* PTS dibandingkan *competitor orientation* dan *interfunctional coordination*. Hasil uji reliabilitas *first order CFA* terhadap ketiga dimensi *market orientation* ditunjukkan pada Tabel 46.

Tabel 46 Hasil uji reliabilitas *first order CFA* model pengukuran *market orientation*

Latent Variable	1st Order Latent Variable	SLF	δ	<i>t</i> value	CR
Market orientation	MO1. Student orientation	0.88	0.22	7.25	0.9
	MO2. Competitor orientation	0.8	0.36	6.51	
	MO3. Inter-functional coordination	0.87	0.24	8.16	

Hasil estimasi *loading factor second order CFA* terhadap indikator-indikator *market orientation* menunjukkan bahwa variabel manifes atau indikator-indikator yang digunakan untuk menggambarkan *market orientation* memiliki tingkat reliabilitas yang *reliable*, dan memiliki nilai *standardized loading factor* yang bervariasi, dari 9 indikator ada 3 variabel indikator yang nilai *standardized loading factor* di bawah 0.5. Nilai *standardized loading factor*, *error variance*, *t-value* dan *construct reliability* secara rinci disampaikan pada Tabel 47.

Tabel 47 Hasil uji reliabilitas *second order CFA* model pengukuran *market orientation*

Variabel Laten	Indikator	SLF	Error	<i>t</i> value	CR
MO1. Student orientation	Y10. Adanya komitmen dan orientasi pada pemenuhan kebutuhan mahasiswa	0.68	0.53	7.40	0.7
	Y11. Strategi bisnis didorong oleh keyakinan tentang bagaimana menciptakan nilai yang lebih besar bagi mahasiswa	0.89	0.21	8.12	
	Y12. Strategi pengelolaan berorientasi pada kepuasan mahasiswa	0.14	0.96	1.87	
MO2. Competitor orientation	Y13. Pengelola dan karyawan selalu berbagi informasi tentang pesaing	0.66	0.57	7.26	0.7
	Y14. Adanya respon cepat terhadap strategi pesaing	0.85	0.28	7.07	
	Y15. Adanya penyusunan strategi untuk menghadapi pesaing	0.17	0.97	2.14	
MO3. Inter-functional coordination	Y16. Adanya keterlibatan dosen dalam pemasaran	0.73	0.47	5.28	0.6
	Y17. Adanya integrasi fungsional dalam strategi pemasaran	0.61	0.62	6.28	
	Y18. Keterlibatan semua level manajemen dalam memberi nilai lebih untuk mahasiswa	0.11	0.46	1.38	

Dimensi *student orientation* menggambarkan kemampuan PTS untuk memahami kebutuhan dan keinginan dari target pasar dalam hal ini calon mahasiswa, ditunjukkan dengan adanya komitmen dan orientasi PTS pada pemenuhan kebutuhan mahasiswa, strategi bisnis didorong oleh keyakinan tentang bagaimana menciptakan nilai yang lebih besar bagi mahasiswa, serta strategi pengelolaan berorientasi pada kepuasan mahasiswa. Hasil penelitian menunjukkan indikator strategi bisnis didorong oleh keyakinan tentang bagaimana menciptakan nilai yang lebih besar bagi mahasiswa memiliki nilai *standardized loading factor* tertinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *student orientation* dengan nilai sebesar 0.89 dan t hitung sebesar 8.12.

Dimensi *competitor orientation* menggambarkan kemampuan PTS dalam memahami kekuatan dan kelemahan institusi, kemampuan dan strategi pesaing saat ini dan pesaing potensial, dengan adanya pengelola dan karyawan selalu berbagi informasi tentang pesaing, respon cepat terhadap strategi pesaing, serta adanya penyusunan strategi untuk menghadapi pesaing. Hasil penelitian menunjukkan adanya respon cepat terhadap strategi pesaing memiliki nilai *standardized loading factor* tertinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *competitor orientation* dengan nilai sebesar 0.85 dan t hitung sebesar 7.07.

Dimensi *interfunctional coordination* menggambarkan kemampuan PTS dalam mengintegrasikan semua sumber daya untuk menciptakan nilai superior bagi mahasiswa dan calon mahasiswa, ditunjukkan dengan adanya keterlibatan dosen dalam pemasaran, adanya integrasi fungsional dalam strategi pemasaran, keterlibatan semua level manajemen dalam memberi nilai lebih untuk mahasiswa. Hasil penelitian menunjukkan adanya keterlibatan dosen dalam kegiatan pemasaran memiliki nilai *standardized loading factor* tertinggi artinya indikator tersebut memiliki kontribusi yang paling tinggi dalam menjelaskan *interfunctional coordination* dengan nilai sebesar 0.73 dan t hitung sebesar 5.28.

Model Struktural Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta

Permasalahan yang dihadapi PTS saat ini dan mendatang adalah berkaitan dengan daya saing yang secara umum masih rendah, yang pada penelitian ini dilihat dari dua dimensi yaitu daya saing produk dan daya saing dalam hubungannya dengan kemampuan mempertahankan posisi kompetitif dalam peta persaingan perguruan tinggi. Dimensi kemampuan mempertahankan posisi kompetitif memiliki kontribusi yang lebih besar dalam menjelaskan daya saing PTS dibandingkan dimensi daya saing produk, sehingga dapat dikatakan bahwa daya saing PTS lebih dominan ditunjukkan dalam hal upaya mempertahankan posisi kompetitifnya di lingkungan pendidikan tinggi dibandingkan menghasilkan produk yang berdaya saing tinggi dan dapat meningkatkan reputasi. Indikator-indikator yang mencerminkan daya saing produk antara lain adalah masa tunggu lulusan yang rendah, peningkatan perolehan hibah penelitian dosen dari pemerintah, peningkatan perolehan hibah sarana perkuliahan, peningkatan jumlah mahasiswa dan peningkatan surplus anggaran. Sementara daya saing yang berhubungan dengan kemampuan mempertahankan posisi kompetitif dicerminkan dengan indikator jumlah publikasi ilmiah berskala internasional, jumlah dosen berpendidikan S3, peningkatan

international partnership, *alumni network* yang kuat dalam penyediaan lapangan kerja, serta kemampuan mempertahankan dosen berkualitas.

Tingginya tingkat pengangguran berpendidikan di Indonesia menggambarkan bahwa gelar pendidikan tidak menjamin lulusan perguruan tinggi mudah mendapatkan pekerjaan sesuai dengan tingkat pendidikan dan bidang ilmu yang dikuasai. Sehingga waktu tunggu dari mahasiswa lulus sampai mendapatkan pekerjaan pertama merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan perguruan tinggi, menjadi salah satu kriteria penilaian masyarakat dan pemerintah, dan menjadi salah satu tolok ukur akreditasi perguruan tinggi. Rata-rata masa tunggu lulusan untuk mendapatkan pekerjaan menggambarkan seberapa mampu perguruan tinggi menyiapkan lulusan siap kerja dengan kompetensi yang dibutuhkan di pasar kerja sesuai dengan tingkat pendidikannya sehingga mampu diserap pasar dengan cepat. Seberapa lama masa tunggu lulusan dapat diketahui dengan melakukan *tracer study* secara berkala terhadap alumni. Rata-rata masa tunggu lulusan yang rendah dapat diartikan bahwa perguruan tinggi mampu membekali lulusan dengan kompetensi yang didapatkan dari kurikulum yang ada yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Salah satu kewajiban dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi adalah meneliti atau melakukan penelitian. Melalui penelitian akan didapatkan *output* atau *outcome* yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan materi pengajaran, mendukung pengabdian pada masyarakat, serta meningkatkan reputasi perguruan tinggi. Namun demikian meskipun kegiatan penelitian memiliki peran yang sangat penting bagi perguruan tinggi, masih sedikit dosen PTS yang melakukan penelitian dengan berbagai penyebab, salah satu diantaranya adalah keterbatasan dalam pembiayaan penelitian, baik dari dosen yang bersangkutan maupun perguruan tinggi dimana dosen bekerja. Pemerintah melalui Ristekdikti menyediakan dana penelitian dengan berbagai skim dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas riset ilmiah perguruan tinggi, yang dikompertisikan antar dosen dan dengan seleksi yang sangat ketat. Untuk itu perlu keseriusan dari dosen dan institusi PTS untuk mampu menyusun proposal yang berkualitas. Banyaknya proposal penelitian dosen yang disetujui pemerintah untuk didanai menunjukkan tingginya kemampuan dosen dalam memilih tema penelitian dan menghasilkan penelitian yang berkualitas dan produktivitas penelitian dosen, yang menjadi salah satu poin bagi penilaian reputasi perguruan tinggi.

PTS merupakan institusi perguruan tinggi yang dimiliki dan dikelola oleh masyarakat, sehingga pembiayaan, pengelolaan dan pelaksanaan tri dharma menjadi tanggung jawab perguruan tinggi yang bersangkutan. Karena sebagian besar kegiatan operasional perguruan tinggi dibiayai oleh masyarakat maka kualitas layanan sangat tergantung pada besar kecilnya sumber-sumber keuangan yang diperoleh. Semakin besar sumber keuangan, semakin mampu PTS untuk menyediakan layanan yang berkualitas dan demikian juga sebaliknya. Dalam upaya membiayai penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pengajaran yang bermutu, kreativitas PTS dalam membangun kerjasama dengan pihak lain sangat dibutuhkan, khususnya dalam hal penyediaan fasilitas perkuliahan. Kerjasama dengan industri untuk memanfaatkan CSR dalam pembiayaan investasi sarana-prasarana sangat penting untuk dilakukan. Kemampuan PTS menjalin kerjasama dibangun dari reputasi PTS, kepercayaan dan kemampuan membangun *networking* dari para pimpinan PTS. Semakin tinggi reputasi, kepercayaan dan kemampuan membangun *networking* PTS dengan dunia usaha, semakin besar peluang PTS mendapatkan

bantuan dana dari dunia usaha dan semakin baik kualitas kegiatan pendidikan dan pengajaran yang diselenggarakan oleh PTS.

Bagi PTS, mahasiswa merupakan *external prime customers*, karena banyaknya jumlah mahasiswa akan sangat berpengaruh terhadap besarnya penerimaan yang diterima PTS dan pada akhirnya berpengaruh pada kemampuan PTS memberi layanan yang berkualitas. Dan harus diakui porsi terbesar anggaran PTS berasal dari biaya kuliah yang dibayarkan oleh mahasiswa. Banyaknya jumlah mahasiswa juga menunjukkan reputasi dan kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap institusi perguruan tinggi. Semakin banyak jumlah mahasiswa, menggambarkan tingkat kepercayaan yang semakin tinggi masyarakat terhadap perguruan tinggi, dan kemampuan untuk menawarkan bidang ilmu yang dibutuhkan atau diminati oleh masyarakat. Semakin banyak jumlah mahasiswa semakin besar kepercayaan masyarakat dan semakin baik reputasi PTS tersebut. Untuk itu PTS akan menggunakan berbagai strategi untuk meningkatkan jumlah mahasiswa, dengan berbagai strategi pemasaran atau metode penerimaan mahasiswa baru.

Persaingan yang ketat terjadi di lingkungan pendidikan tinggi dalam memperebutkan mahasiswa dan sumber daya eksternal. Kemampuan perguruan tinggi menghimpun dana yang banyak baik dari mahasiswa dan sumber eksternal lain akan berdampak pada komposisi anggaran pendapatan dan belanja PTS yang surplus. Tantangan PTS adalah bagaimana mampu mewujudkan anggaran yang surplus. Karena sebagai organisasi nirlaba, yang harus mencukupi kebutuhan organisasi dengan dana yang diusahakan sendiri, semakin besar kemampuan PTS dalam mendapatkan anggaran yang surplus menunjukkan kemampuan PTS dalam mendapatkan kepercayaan dari pihak eksternal dan kemampuan dalam pengelolaan manajemen pembiayaan.

Pemerintah menjadikan jumlah publikasi ilmiah internasional sebagai salah satu tolok ukur penilaian pemeringkatan dan reputasi perguruan tinggi. Untuk itu pemerintah mendorong dosen untuk meneliti dan menghasilkan publikasi internasional. Dosen dituntut mampu menulis artikel pada jurnal yang bereputasi internasional. Publikasi internasional merupakan bagian dari transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga kemampuan dosen dalam publikasi internasional menunjukkan pengakuan internasional terhadap ide, pemikiran dan teknologi yang mereka hasilkan, yang telah diakui dan melalui verifikasi yang ketat. Semakin produktif dosen PTS dalam menghasilkan publikasi internasional semakin besar pengakuan internasional terhadap profesionalitas dosen PTS tersebut dan menggambarkan daya saing PTS. Semakin banyak publikasi ilmiah internasional dosen di suatu perguruan tinggi juga mampu mendorong peningkatan peringkat dan reputasi perguruan tinggi tersebut. Berbagai lembaga pemeringkat perguruan tinggi seperti *QS World Ranking*, *Webometric*, maupun *TeSCA* juga menjadikan produktivitas publikasi ilmiah internasional ini sebagai salah satu tolok ukur dalam melakukan pemeringkatan.

Dosen merupakan pendidik profesional dan juga seorang ilmuwan yang bertugas untuk mengembangkan dan melakukan perluasan terhadap ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dengan melalui proses pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Undang-Undang Guru dan Dosen nomor 14 tahun 2005). Dalam sistem pendidikan perguruan tinggi di Indonesia, dosen merupakan salah satu komponen yang sangat penting yang memiliki tanggung jawab besar tidak hanya pada dirinya sendiri namun juga pada institusi dan pengguna. Agar

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

pendidikan dan pengajaran yang diselenggarakan oleh PT berjalan dengan baik dan mampu menghasilkan lulusan bermutu, maka PTS perlu menyiapkan dosen berkualitas yang satu diantaranya adalah dosen berpendidikan S3. Semakin banyak PTS mampu menyiapkan dosen berpendidikan S3, semakin tinggi mutu lulusan, dan semakin tinggi peluang lulusan untuk cepat mendapatkan pekerjaan sesuai dengan bidang ilmunya. Dengan demikian semakin tinggi reputasi PTS tersebut. Untuk itu jumlah dosen berpendidikan S3 tidak hanya menjadi daya tarik bagi masyarakat, namun menjadi salah satu tolok ukur dalam penilaian akreditasi perguruan tinggi.

Globalisasi menuntut perguruan tinggi untuk mampu berdaya saing global. Untuk itu kualitas perguruan tinggi harus selalu ditingkatkan. Salah satu cara peningkatan kualitas perguruan tinggi adalah dengan menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri yang mempunyai reputasi baik. Internasionalisasi perguruan tinggi merupakan proses di perguruan tinggi yang mengintegrasikan komponen internasional ke dalam tujuan, fungsi atau kegiatan pendidikan termasuk pengembangan kurikulum dan inovasinya, pertukaran dosen dan mahasiswa, pengembangan dan perluasan program studi, pemanfaatan bantuan teknologi untuk pembelajaran, pelatihan budaya, pendidikan untuk mahasiswa internasional, serta penelitian/publikasi bersama (Nayono 2012). Kerjasama internasional antar perguruan tinggi akan terselenggara jika ada manfaat yang diperoleh dari kedua belah pihak dan reputasi yang dimiliki oleh perguruan tinggi yang tinggi. Dengan demikian semakin banyak PTS menjalin kerjasama internasional menunjukkan bahwa PTS tersebut memiliki reputasi yang tinggi.

Alumni sangat berperan dalam membantu pengembangan lembaga perguruan tinggi. Bagi PTS, alumni bukan hanya sebagai pihak yang pernah menempuh studi di PTS tersebut, namun lebih dari itu, alumni dapat berkiprah sebagai pemasar, salah satu sumber bantuan pendanaan khususnya bagi alumni yang sukses, tempat praktik mahasiswa, dan sebagainya. Selain itu, alumni yang telah menduduki berbagai posisi penting baik di pemerintahan maupun di dunia usaha juga akan menjadi salah satu daya tarik bagi masyarakat dan menambah kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pembelajaran di perguruan tinggi tersebut. Kesuksesan alumni juga memberi peluang dan ruang bagi perguruan tinggi untuk mendapatkan informasi dan kemudahan kesempatan kerja bagi *fresh graduate*. Untuk itu *networking* dan kerjasama dengan alumni sangat diperlukan. Ikatan alumni dan pelibatan alumni dalam berbagai kegiatan perguruan tinggi menjadi salah satu media untuk tetap menjalin komunikasi dan *tracer study* dengan alumni. Kemampuan PTS dalam membangun jaringan dengan alumni yang sukses menunjukkan kredibilitas, kepuasan alumni dan reputasi PTS tersebut. Itulah sebabnya *tracer study* terhadap alumni menjadi salah satu indikator penilaian dalam akreditasi baik institusi maupun program studi.

Dosen sebagai salah satu sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam proses pendidikan dan pengajaran di perguruan tinggi. Peningkatan kualitas lulusan perguruan tinggi hanya dapat dicapai dengan dukungan dosen berkualitas yang mampu mendukung kelancaran proses belajar mengajar secara baik. Dengan kata lain mutu perguruan tinggi salah satunya dilihat dari mutu dosen. Untuk itu ketersediaan dosen tetap yang berkualitas pada perguruan tinggi sangat penting. Dan loyalitas kerja dosen merupakan kunci utama dalam penyelenggaraan proses pendidikan tinggi. Loyalitas merupakan konfigurasi

dari kualitas dan komitmen dosen pada tugas utamanya dan pada institusi dimana dosen tersebut bekerja. Loyalitas kerja dosen dipengaruhi oleh beberapa faktor, beberapa diantaranya imbalan yang diperoleh dari aspek pekerjaan atau dengan kata lain tingkat kesejahteraan, kepuasan kerja, dan juga lingkungan kerja. Loyalitas dosen yang tinggi menunjukkan PTS sebagai institusi tempat dimana dosen bekerja sudah mampu memenuhi harapan dosen terhadap imbalan dalam arti tercukupi kebutuhannya, lingkungan kerja yang nyaman, serta budaya kerja yang mendukung produktivitasnya. Semakin mampu PTS memenuhi harapan dosen, semakin tinggi loyalitas dosen. Tingginya loyalitas dosen menunjukkan tingginya perhatian dan kemampuan PTS memenuhi harapan dosen.

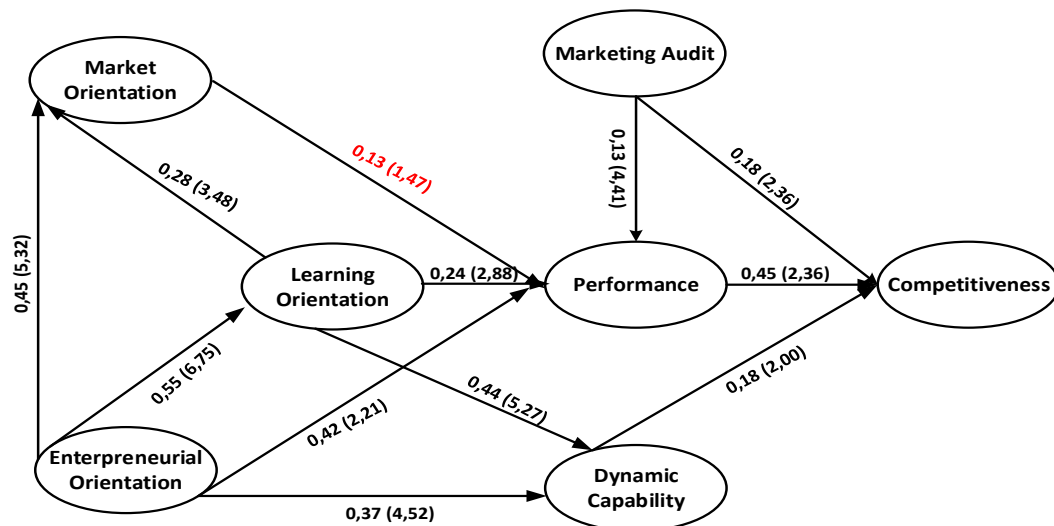
Berdasarkan analisis model pengukuran atas masing-masing variabel laten yang dibahas sebelumnya dapat dilihat indikator utama dari setiap konstruk. Sedangkan model struktural yang dibahas pada bagian ini digunakan untuk melihat pola hubungan seluruh variabel laten untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh proses hubungan yang terjadi dan seberapa besar pengaruhnya terhadap daya saing PTS. Analisis terhadap model struktural mencakup uji kesesuaian keseluruhan model (*goodness of fit*) dan analisis terhadap hubungan kausal antar variabel laten yang diidentifikasi dengan melihat koefisien persamaan struktural dan nilai *t* hitung. Dalam model struktural daya saing perguruan tinggi swasta, hipotesis yang diuji adalah apakah matriks koragam populasi sama dengan matriks koragam sampel.

Uji kesesuaian seluruh model (*goodness of fit*) dilakukan dengan membandingkan nilai ukuran kesesuaian yang dihasilkan dengan tingkat kesesuaian yang diterima. Pada penelitian ini ukuran kesesuaian yang digunakan adalah ukuran kesesuaian mutlak, ukuran kesesuaian inkremental dan ukuran kesesuaian parsimoni. Uji kesesuaian mutlak dimaksudkan untuk menentukan derajat prediksi model secara keseluruhan terhadap matrik korelasi dan kovarian. Alat ukur kesesuaian mutlak yang digunakan pada penelitian ini adalah *Chi-Square*, *p-value*, *GFI* dan *RMSEA*. Uji model selanjutnya adalah uji kesesuaian inkremental yaitu membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar yaitu model dimana semua variabel di dalam model bebas satu sama lain. Alat ukur kesesuaian inkremental yang digunakan pada penelitian ini adalah *AGFI*, *NFI*, *CFI*, dan *IFI*. Uji kesesuaian yang ketiga adalah uji kesesuaian parsimoni, yaitu uji yang dimaksudkan untuk mengaitkan kebaikan model (*goodness of fit*) dengan jumlah parameter yang diestimasi, atau uji untuk mendapatkan derajat kesesuaian setinggi-tingginya untuk setiap derajat bebas. Alat ukur kesesuaian parsimoni yang digunakan pada penelitian ini adalah *Normed Chi-square*. Hasil uji kesesuaian seluruh model (*goodness of fit*) sebagaimana tertuang pada Tabel 48 menunjukkan diterimanya hipotesis nol, dimana matriks koragam populasi sama dengan matriks koragam sampel. Atau dengan kata lain struktur model atau keragaman model yang dibangun dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menduga struktur atau keragaman populasinya.

Tabel 48 *Goodness of fit indices model daya saing PTS*

Ukuran Kesesuaian	Tingkat kesesuaian yang diterima	Nilai	Kesimpulan
Ukuran Kesesuaian Mutlak			
X^2	Semakin kecil semakin baik.	193.72	<i>good fit</i>
P -value	P -value ≥ 0.05	0.056	<i>good fit</i>
GFI	$GFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> , $0.08 \leq GFI \leq 0.90$ <i>marginal fit</i>	0.91	<i>good fit</i>
$RMSEA$	$RMSEA \leq 0.08$ <i>good fit</i> , $RMSEA \leq 0.05$ <i>close fit</i>	0.032	<i>close fit</i>
Ukuran Kesesuaian Inkremental			
$AGFI$	$AGFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> , $0.08 \leq AGFI \leq 0.90$ <i>marginal fit</i>	0.87	<i>marginal fit</i>
NFI	$NFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> , $0.80 \leq NFI < 0.90$ <i>marginal fit</i>	0.97	<i>good fit</i>
CFI	$CFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> , $0.08 \leq CFI \leq 0.90$ <i>marginal fit</i>	1.00	<i>good fit</i>
IFI	$IFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> , $0.08 \leq IFI \leq 0.90$ <i>marginal fit</i>	1.00	<i>good fit</i>
Ukuran Kesesuaian Parsimoni			
<i>Normed Chi-square</i>	$1.0 \leq X^2 \leq 2.0$	1.18	<i>good fit</i>

Analisa terhadap hubungan kausal antar variabel laten yang diidentifikasi dengan melihat koefisien persamaan struktural serta nilai t hitung sebagaimana tertuang pada gambar berikut.



Chi-Square=193.72 df=164 P-value=0.056, RMSEA= 0.032

Gambar 21 Model persamaan struktural daya saing PTS

Berdasarkan nilai koefisien model struktural yang dihasilkan, dapat dilihat pola hubungan yang kuat dalam pembentukan *competitiveness* yaitu jalur implementasi konsep pemasaran baik langsung yaitu jalur *marketing audit – competitiveness* maupun tidak langsung melalui jalur *marketing audit – performance – competitiveness* sebagaimana dikemukakan oleh Loya (2011), Al-nsour (2017), Lipnická dan Ďad'o (2013), Ghitaiga *et al.* (2016) serta Stimac dan Simic (2013), dan jalur *dynamic capability* yaitu jalur *dynamic capability – competitiveness* sebagaimana dikemukakan oleh Jiao *et al.* (2010), Teece *et al.* (1997), Helfat *et al.* (2007), Sriwidadi *et al.* (2016), Barney (1991, Ambrosini dan Bowman (2009), serta Wu (2006). Sedangkan jalur implementasi konsep pemasaran melalui *market orientation – competitiveness* secara signifikan tidak terbukti. Jalur *entrepreneurial orientation – competitiveness* terbukti ada hubungan tidak langsung yang kuat melalui *entrepreneurial orientation – learning orientation – performance – competitiveness* maupun *entrepreneurial orientation – dynamic capability – competitiveness*.

Pola hubungan seluruh variabel laten dan seberapa besar kontribusi masing-masing variabel laten dapat dilihat pada Tabel 49 dan akan dibahas secara berurutan sebagai berikut.

Tabel 49 Hubungan variabel laten dalam model daya saing PTS

No	Jalur	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh total
1	<i>Entrepreneurial orientation → Learning orientation</i>	0.55		
2	<i>Entrepreneurial orientation → Market orientation</i>	0.45		
3	<i>Learning orientation → Market orientation</i>	0.28		
4	<i>Entrepreneurial orientation → Learning orientation → Market orientation</i>		0.15	0.60
5	<i>Entrepreneurial orientation → Dynamic capability</i>	0.37		
6	<i>Learning orientation → Dynamic capability</i>	0.44		
7	<i>Dynamic capability → Competitiveness</i>	0.18		
8	<i>Learning orientation → Dynamic capability → Competitiveness</i>		0.08	
9	<i>Entrepreneurial orientation → Learning orientation → Dynamic capability</i>		0.24	0.61
10	<i>Entrepreneurial orientation → Learning orientation → Dynamic capability → Competitiveness</i>		0.04	
11	<i>Marketing Audit → Performance</i>	0.13		
12	<i>Performance → Competitiveness</i>	0.45		
13	<i>Marketing audit → Competitiveness</i>	0.18		

No	Jalur	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh total
14	<i>Marketing audit</i> → <i>Performance</i> → <i>Competitiveness</i>		0.06	0.24
15	<i>Entrepreneurial orientation</i> → <i>Performance</i>	0.42		
16	<i>Entrepreneurial orientation</i> → <i>Performance</i> → <i>Competitiveness</i>		0.19	
17	<i>Learning orientation</i> → <i>Performance</i>	0.24		
18	<i>Learning orientation</i> → <i>Performance</i> → <i>Competitiveness</i>		0.11	
19	<i>Entrepreneurial orientation</i> → <i>Learning orientation</i> → <i>Performance</i>		0.13	0.55
20	<i>Entrepreneurial orientation</i> → <i>Learning orientation</i> → <i>Performance</i> → <i>Competitiveness</i>		0.06	
21	<i>Entrepreneurial orientation</i> → <i>Dynamic capability</i> → <i>Competitiveness</i>		0.07	

***Competitiveness* Secara Langsung Dipengaruhi oleh *Performance*, *Marketing Audit*, *Dynamic Capability*.**

Model persamaan struktural daya saing PTS menunjukkan variabel *performance*, *marketing audit*, *dynamic capability* terbukti secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *competitiveness* dengan koefisien dan tingkat signifikansi yang berbeda-beda.

Performance* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Competitiveness

Performance berkontribusi paling besar dalam pembentukan *competitiveness*. Artinya, bagi PTS *performance* menjadi sangat penting dalam peningkatan daya saing. Sebagaimana dikemukakan oleh Baker dan Sinkula (2005) kinerja menggambarkan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan para *stakeholders* dan kebutuhannya sendiri untuk bertahan hidup. Kinerja merupakan hasil yang secara fisik dapat dilihat atau dirasakan manfaatnya oleh pengguna, dengan indikator-indikator yang paling mudah dinilai oleh calon mahasiswa atau masyarakat secara umum dibandingkan dengan variabel yang lain. Semakin mampu PTS memenuhi harapan para pengguna dan dengan demikian semakin besar manfaat yang dirasakan oleh pengguna, semakin tinggi kepercayaan pengguna tersebut pada perguruan tinggi, semakin tinggi daya saing PTS dan semakin besar peluang calon mahasiswa untuk melanjutkan studi ke perguruan tinggi tersebut. Pada perguruan tinggi, kinerja PTS baik kinerja akademik maupun kinerja manajemen menjadi pertimbangan utama calon mahasiswa dalam memilih PTS. Kinerja akademik dibangun dari kemampuan PTS dalam menyusun kurikulum yang *up to date* sesuai dengan kebutuhan pasar, menyediakan dosen yang berkualitas sesuai dengan peraturan pemerintah dan kebutuhan pasar, serta kemampuan membekali lulusan dengan kompetensi yang tinggi melalui metode pembelajaran dan pelatihan yang tepat. Sementara kinerja manajerial PTS dibangun

dari kemampuan menyediakan fasilitas perkuliahan yang memadai, kemampuan menghimpun sumber-sumber pembiayaan untuk membiayai operasional dan pengembangan kampus, kemampuan memberikan kepuasan mahasiswa yang tinggi sehingga menjadi bagian dari promosi, serta kepuasan dosen terhadap *reward* yang tinggi sehingga menumbuhkan loyalitas dan integritas yang tinggi. Kemampuan dalam menyediakan fasilitas perkuliahan, pada sebagian PTS tergantung dari sumbangan mahasiswa, dan pada sebagian PTS lainnya terdapat keterlibatan yayasan dalam memenuhinya melalui pendapatan dari bisnis-bisnis lainnya. Perlu disampaikan bahwa sebagian PTS bernaung di bawah yayasan yang memiliki beberapa usaha yang berorientasi bisnis.

Kemampuan PTS dalam memenuhi kualifikasi akademik dosen sesuai dengan peraturan pemerintah berpengaruh positif terhadap daya saing PTS. Kualifikasi akademik dosen ditunjukkan dengan tingkat pendidikan minimal yang dimiliki dosen yang menggambarkan kompetensi keilmuan yang dikuasai sesuai dengan bidang ilmu. Semakin mampu PTS menyiapkan dosen dengan kualifikasi yang memenuhi yang dipersyaratkan, semakin mampu PTS memberikan bekal pengetahuan bagi mahasiswa dan semakin tinggi kompetensi mahasiswa dan lulusan, semakin tinggi daya saing PTS. Data yang menunjukkan masih ditemukannya banyak dosen berpendidikan di bawah S2 berbanding lurus dengan rendahnya daya saing PTS. Dengan kata lain salah satu faktor penyebab rendahnya daya saing PTS adalah rendahnya kemampuan PTS dalam menyiapkan dosen dengan kualifikasi akademik sesuai dengan peraturan pemerintah.

Kemampuan PTS dalam menyiapkan dosen dengan kompetensi mengajar sesuai dengan tuntutan pasar berbanding lurus dengan daya saing PTS. Sebagai institusi yang bergerak di bidang jasa, peran dosen sangat penting. Dosen menjadi ujung tombak keberhasilan perguruan tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi, sehingga dosen dituntut untuk mampu memiliki kompetensi yang tinggi baik kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, maupun profesional. Semakin tinggi kompetensi dosen, semakin tinggi kemampuan menghasilkan lulusan berkualitas, semakin tinggi daya saing lulusan dan reputasi PTS. Sehingga kemampuan PTS dalam menyiapkan dosen dengan kompetensi mengajar yang tinggi akan meningkatkan daya saing PTS.

Menyiapkan mahasiswa yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan pasar salah satunya adalah dengan desain kurikulum. Kurikulum pendidikan tinggi merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan ajar serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan Pendidikan Tinggi (UU Pendidikan Tinggi No 12 Tahun 2012). Kurikulum sangat penting untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan merupakan faktor utama yang menentukan kompetensi mahasiswa. Semakin mampu kurikulum membekali lulusan sesuai dengan kebutuhan pasar, semakin tinggi daya saing lulusan di pasar kerja, semakin tinggi reputasi perguruan tinggi dan semakin tinggi daya saing PTS. Untuk itu kurikulum secara periodik perlu dievaluasi untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar. Pada PTS responden, kurikulum rata-rata dievaluasi minimal 2 tahun sekali atau lebih cepat jika diperlukan.

Kemampuan PTS membekali lulusan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pasar berpengaruh positif terhadap daya saing PTS. Keberadaan sebuah PTS menjadi penting jika mampu menghasilkan lulusan berkompeten yang mampu

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

bersaing dalam pasar kerja baik nasional maupun internasional. Semakin mampu PTS dalam membekali dengan kompetensi yang berdaya saing tinggi, semakin tinggi daya saing PTS. Upaya yang dapat dilakukan untuk membekali lulusan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pasar adalah dengan memperbanyak mata kuliah praktikum baik di kelas maupun di luar kelas, dan membekali lulusan dengan sertifikasi profesi yang diakui atau terstandar. Dengan sertifikasi profesi akan diketahui keahlian atau kemampuan lulusan dalam bidang tertentu yang dibutuhkan di sektor industri sehingga ada keselarasan antara kompetensi lulusan dengan kebutuhan dunia industri.

Kemampuan menyediakan fasilitas perkuliahan memadai berpengaruh positif terhadap daya saing PTS. Riset menunjukkan bahwa fasilitas perkuliahan menjadi salah satu aspek penting yang menjadi pertimbangan calon mahasiswa dalam memilih perguruan tinggi. Fasilitas merupakan sarana prasarana fisik yang langsung dirasakan oleh mahasiswa yang dibutuhkan untuk melancarkan dan memudahkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Fasilitas meliputi ruang perkuliahan, teknologi, laboratorium, perpustakaan, serta perlengkapan fisik pendukung lainnya. Semakin baik dan lengkap fasilitas, semakin besar peluang PTS untuk menjadi pilihan calon mahasiswa, dengan demikian semakin tinggi daya saing. Peran penting layanan yang berkualitas menuntut PTS untuk terus menerus menyesuaikan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa sebagai *prime external customers* dari perguruan tinggi.

Tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar mengajar berpengaruh positif terhadap daya saing PTS. Kepuasan mahasiswa menggambarkan persepsi mahasiswa terhadap layanan yang telah dia terima terkait dengan proses pembelajaran. Tingkat kepuasan mahasiswa ini menjadi aspek yang sangat penting bagi keberlanjutan perguruan tinggi dalam menjalankan fungsi utamanya, karena tingkat kepuasan yang tinggi menumbuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat sebagai tempat menimba ilmu dan menjadi faktor dari daya saing. Dan tingkat kepuasan mahasiswa menjadi pedoman untuk mengarahkan organisasi ke arah pemenuhan kebutuhan mahasiswa sehingga menjadi sumber dari daya saing yang berkelanjutan (Bhakti dan Rahmawati 2017). Dengan demikian semakin tinggi tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar mengajar, semakin tinggi tingkat kepercayaan mahasiswa terhadap kualitas pembelajaran, semakin tinggi daya saing PTS.

Posisi anggaran keuangan PTS yang *favorable* berpengaruh positif terhadap daya saing. Peran penting posisi anggaran keuangan PTS terkait dengan status PTS yang sangat menggantungkan pendapatan dari sumber eksternal. Posisi keuangan yang *favorable* yang menggambarkan kinerja keuangan yang baik menunjukkan kemampuan PTS dalam menggali sumber pembiayaan sekaligus kemampuan dalam pengelolaannya. Semakin baik kinerja keuangan, semakin tinggi kemampuan penyelenggaraan pendidikan tinggi, semakin tinggi daya saing.

Tingkat kepuasan dosen terhadap *reward* yang diterima dalam tiga tahun terakhir berpengaruh positif terhadap daya saing PTS. Dalam industri pendidikan tinggi, dosen juga merupakan *internal customers* yang harus dilayani, sehingga indikator kepuasan dosen terhadap institusi menjadi penting dalam kaitannya dengan peningkatan daya saing. Kepuasan dosen yang tinggi terhadap *reward* yang diterima menggambarkan sistem penggajian dari PTS telah memenuhi harapan dosen dan meningkatkan daya saing PTS dalam mempertahankan dosen.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Day dan Wensley (1988), Setiawan (2016), Pokorna dan Castek (2013), bahwa kinerja organisasi menjadi faktor penting dan berpengaruh positif terhadap daya saing organisasi. Lebih khusus lagi hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Purwanto *et al.* (2011) dan Hayati dan Rukhviyanti (2016) yang menyatakan adanya pengaruh positif kinerja institusi pada daya saing perguruan tinggi.

Marketing Audit Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Competitiveness

Marketing audit berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitiveness*. Artinya semakin baik implementasi *marketing audit* baik implementasi lingkungan pemasaran, strategi pemasaran maupun fungsi pemasaran, maka semakin tinggi daya saing PTS. *Marketing audit* pada dasarnya merupakan instrumen untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi termasuk PTS terkait dengan lingkungan yang terus berubah. Sehingga semakin komprehensif identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi maka semakin tepat strategi dalam menghadapi lingkungan eksternal, semakin tinggi peluang untuk bertahan dan meningkatkan daya saing.

Ketika PTS berupaya meningkatkan daya saingnya, maka pemantauan terhadap perubahan lingkungan eksternal baik lingkungan makro maupun lingkungan industri dan lingkungan internal menjadi penting untuk dilakukan, dengan premis pemantauan periodik dan sistematis terhadap perubahan lingkungan akan membantu PTS mengukur kekuatan dan kelemahan dan selanjutnya memberi alternatif strategi atau langkah-langkah selanjutnya sehingga daya saing dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan. Dengan demikian semakin intensif dan efektif pemantauan terhadap lingkungan pemasaran, daya saing PTS semakin tinggi.

Pelaksanaan audit strategi pemasaran meliputi evaluasi rutin dan sistematis terhadap kesesuaian visi, misi, tujuan dan kemampuan mewujudkan visi misi serta evaluasi rutin dan berkelanjutan terhadap strategi dan rencana inovatif untuk mencapai tujuan jangka panjang yaitu daya saing. Visi dan misi ini digagas dan dirancang sedemikian rupa dan menjadi pedoman dalam menjalankan organisasi dan akan sangat menentukan arah organisasi di masa depan. Sementara kemampuan dalam mewujudkan visi menggambarkan tingkat keseriusan pengelola yang tidak hanya strategi mewujudkan visi namun juga dalam menggali sumber-sumber dana untuk membiayai upaya mewujudkan visi misi. Dengan demikian, visi misi yang berorientasi ke masa depan dan kemampuan dalam mewujudkan visi misi berdampak pada *positioning* PTS di lingkungan pendidikan tinggi. Semakin bagus visi misi dan semakin tinggi kemampuan mewujudkan visi, semakin tinggi daya saing.

Implementasi audit fungsi pemasaran berpengaruh positif terhadap daya saing. Implementasi fungsi pemasaran dilakukan dengan mengevaluasi secara rutin dan berkelanjutan terhadap aspek-aspek bauran pemasaran baik produk (kualitas layanan), biaya kuliah, akses mahasiswa terhadap kenyamanan layanan, efektivitas promosi, jumlah sumber daya manusia, prosedur dan penampilan fisik kampus. Dalam menjalankan operasionalnya, strategi pemasaran sangat berperan dalam menentukan keberhasilan usaha, melalui ketepatan layanan yang diberikan dalam memberi kepuasan bagi konsumen yang dituju dalam hal ini mahasiswa. Untuk itu dibutuhkan bauran pemasaran yang tepat, dikarenakan PTS berada di lingkungan yang kompetitif dimana PTS dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman yang

akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kelangsungan hidup usahanya. Keberhasilan tersebut ditentukan oleh pelaksanaan evaluasi rutin dan komprehensif terhadap bauran pemasaran yang ditetapkan dengan meminimalisir kelemahan-kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Semakin baik implementasi audit fungsi pemasaran, semakin mampu PTS dalam menyusun strategi dalam menghadapi persaingan, semakin tinggi peluang peningkatan daya saing.

Pelaksanaan yang rutin dan berkelanjutan audit lingkungan pemasaran, audit strategi pemasaran dan audit fungsi pemasaran akan membuat PTS mampu memetakan potensi dan ancaman sekaligus menyusun strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan perubahan lingkungan dan peta persaingan, sehingga daya saing dapat ditingkatkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Loya (2011), Al-Nsour (2017), Lipnická dan Ďad'o (2013), serta Ghitaiga *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa *marketing audit* merupakan bagian dari manajemen pemasaran yang dibutuhkan dalam kondisi yang kompetitif dan menjadi determinan kunci bagi keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Stimac dan Simic (2013) bahwa konsep pemasaran dan aktivitas pemasaran dalam hal ini *marketing audit* diperlukan untuk dalam menciptakan posisi yang kompetitif.

Dynamic Capability Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Competitiveness

Dynamic capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitiveness*. Artinya semakin tinggi *dynamic capability* maka semakin tinggi *competitiveness* PTS. Kapabilitas dinamik merupakan proses yang sengaja dirancang organisasi untuk mengubah basis sumber daya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat (Helfat *et al.* 2007). *Dynamic capability* menggambarkan kemampuan PTS merespon secara cepat perubahan lingkungan agar daya saing dapat dipertahankan atau ditingkatkan, yang ditunjukkan dengan berbagai kapabilitas seperti kapabilitas mengindra perubahan lingkungan eksternal (*sensing*), kapabilitas mengidentifikasi lingkungan internal (*seizing*), serta kapabilitas mengkonfigurasi ulang sumber daya internal dalam menyesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternal (*reconfiguring*). PTS yang memiliki kapabilitas untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan eksternal mendeteksi dan mengkonfigurasi ulang aset, struktur dan sumber daya akan lebih cepat dan lebih sensitif dalam menyesuaikan perubahan lingkungan, menangkap peluang, dan mereformasi sumber daya organisasi dan lebih berpeluang untuk mempertahankan daya saing.

Pada kapabilitas mengindra perubahan lingkungan eksternal (*sensing*), semakin tinggi kapabilitas PTS dalam memantau perubahan minat lulusan SLTA, dalam mengidentifikasi peluang baru dalam layanan pendidikan, dalam menjalin komunikasi intensif dengan *stakeholder* untuk mengidentifikasi target pasar, perubahan kebutuhan dan inovasi layanan, maka akan semakin komprehensif informasi eksternal yang diperoleh untuk memetakan lingkungan eksternal baik peluang maupun ancaman. Perubahan kebutuhan kompetensi sumber daya manusia dari sektor industri, perubahan teknologi khususnya teknologi informasi akan merubah preferensi calon mahasiswa terhadap perguruan tinggi baik dalam hal kualitas layanan maupun bidang ilmu. Ketidakmampuan PTS mengidentifikasi hal

tersebut berpotensi menurunkan daya tarik PTS dan daya saing PTS, demikian juga sebaliknya.

Pada kapabilitas mengidentifikasi lingkungan internal (*seizing*), semakin tinggi kapabilitas dalam mengevaluasi pengembangan program dan layanan untuk menyelaraskan dengan kebutuhan pasar, mengalokasikan waktu untuk implementasi ide-ide layanan baru dan layanan yang ada, serta melakukan pembaharuan praktik manajemen administratif dan akademik sesuai tuntutan pasar, maka semakin cepat PTS melakukan evaluasi kesesuaian lingkungan internal dengan kebutuhan pasar. Identifikasi lingkungan internal ini sangat penting untuk mengetahui seberapa mampu sumber daya internal baik *tangible* maupun *intangible* menangkap peluang dan menghadapi ancaman baik dari PTS lain, industri, maupun regulasi pemerintah. PTS yang serius dalam membangun kapabilitas mengidentifikasi lingkungan internal (*seizing*) akan lebih mampu dan cepat merespon perubahan lingkungan eksternal.

Pada kapabilitas mengkonfigurasi ulang sumber daya internal dalam menyesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternal (*reconfiguring*), semakin cepat PTS mampu menyesuaikan lingkungan internal dengan lingkungan eksternal, semakin tinggi kemampuan untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing. Konfigurasi ulang dilakukan dengan mengefektifkan komunikasi antar departemen dalam menyamakan persepsi dan strategi bersaing, serta melakukan konfigurasi ulang struktur dan fungsi organisasi yang tidak menghambat jalur komunikasi antar lini.

Secara singkat, membangun *dynamic capability* yang tinggi akan memudahkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar melalui penyesuaian ulang sumber dayanya, dan akhirnya mencapai keunggulan atas pesaing (Pavlou dan El Sawy 2011). Kapabilitas dinamik yang tinggi menyebabkan organisasi (PTS) semakin mudah beradaptasi dengan perubahan pasar sehingga daya saing dapat dipertahankan dan ditingkatkan (Pavlou dan El Sawy 2011). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Jiao *et al.* (2010), Teece *et al.* (1997), Helfat *et al.* (2007), Sriwidadi *et al.* (2016), Barney (1991, serta Ambrosini dan Bowman (2009) yang menyatakan *competitiveness* dalam pasar yang dinamis hanya dapat dilakukan dengan *dynamic capability* yang tinggi. Kapabilitas dinamik merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam persaingan. Pengelola dapat meningkatkan daya saingnya melalui penggunaan kapabilitas dinamik (Wu 2006).

Competitiveness Secara Tidak Langsung Dipengaruhi oleh Marketing Audit, Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation

Di luar pengaruh langsung *performance*, *marketing audit*, *dynamic capability* terhadap *competitiveness*, hasil penelitian juga menunjukkan adanya variabel-variabel laten lain yang secara tidak langsung memengaruhi *competitiveness*. Pengaruh langsung adalah pengaruh yang dapat dilihat dari koefisien jalur dari satu variabel ke variabel lainnya, sedangkan pengaruh tidak langsung merupakan urutan jalur melalui satu atau lebih variabel antara. Variabel *marketing audit* memengaruhi *competitiveness* melalui mediasi *performance*. *Learning orientation* memengaruhi *competitiveness* melalui mediasi *performance* dan *dynamic capability*. *Entrepreneurial orientation* memengaruhi *competitiveness* melalui empat jalur yaitu melalui mediasi *learning orientation* dan *performance*, melalui mediasi *performance*, dan melalui mediasi *dynamic capability*, dan melalui mediasi

learning orientation dan *dynamic capability*. Dari enam jalur pengaruh tidak langsung tersebut, jalur *entrepreneurial orientation* → *performance* → *competitiveness* memiliki koefisien yang paling tinggi. Sementara jika diperbandingkan antara jalur melalui mediasi *performance* dan *dynamic capability*, jalur melalui mediasi *performance* memiliki pengaruh yang lebih besar. Analisis terhadap pengaruh tidak langsung *marketing audit*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, terhadap *competitiveness* sebagaimana tertuang pada Tabel 50.

Tabel 50 Pengaruh tidak langsung *marketing audit*, *entrepreneurial orientation*, *learning orientation*, terhadap *competitiveness*

No	Path	Koefisien
1	<i>Marketing Audit</i> → <i>Performance</i> → <i>Competitiveness</i>	0.06
2	<i>Entrepreneurial Orientation</i> → <i>Dynamic Capability</i> → <i>Competitiveness</i>	0.07
3	<i>Entrepreneurial Orientation</i> → <i>Performance</i> → <i>Competitiveness</i>	0.19
4	<i>Learning Orientation</i> → <i>Performance</i> → <i>Competitiveness</i>	0.11
5	<i>Learning Orientation</i> → <i>Dynamic Capability</i> → <i>Competitiveness</i>	0.08
6	<i>Entrepreneurial Orientation</i> → <i>Learning Orientation</i> → <i>Dynamic capability</i> → <i>Competitiveness</i>	0.04
7	<i>Entrepreneurial Orientation</i> → <i>Learning Orientation</i> → <i>Performance</i> → <i>Competitiveness</i>	0.06

Marketing audit memengaruhi *competitiveness* secara tidak langsung melalui mediasi *performance*, dengan koefisien sebesar 0.06. Artinya, semakin baik implementasi *marketing audit* suatu PTS, *performance* akan semakin tinggi, dan dengan meningkatnya *performance* PTS maka daya saing akan meningkat juga. Nilai koefisien ini lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung *marketing audit* terhadap *competitiveness* (0.18). Karena pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh sebenarnya dari *marketing audit* terhadap *competitiveness* adalah langsung dan tidak melalui mediasi *performance*. Sedangkan pengaruh total dari *marketing audit* terhadap *competitiveness* adalah sebesar 0.24.

Learning orientation memengaruhi *competitiveness* secara tidak langsung melalui mediasi *performance*, dengan koefisien sebesar 0.11. Artinya semakin PTS berorientasi pada pembelajaran, maka *performance* akan semakin tinggi, dan dengan demikian daya saing semakin meningkat. *Learning orientation* juga memengaruhi *competitiveness* secara tidak langsung melalui mediasi *dynamic capability*, dengan koefisien sebesar 0.08. Artinya semakin PTS berorientasi pada pembelajaran, maka kemampuan untuk merespon perubahan lingkungan eksternal semakin cepat, dengan demikian daya saing dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Jika diperbandingkan antara pengaruh *learning orientation* melalui mediasi *performance* dan melalui mediasi *dynamic capability*, dapat dilihat bahwa melalui mediasi *performance* memberikan pengaruh yang lebih besar.

Entrepreneurial orientation memengaruhi *competitiveness* secara tidak langsung melalui mediasi empat jalur, yaitu *entrepreneurial orientation* → *dynamic capability* → *competitiveness*, *entrepreneurial orientation* → *performance* →

competitiveness, entrepreneurial orientation → *learning orientation* → *dynamic capability* → *competitiveness*, dan, *entrepreneurial orientation* → *learning orientation* → *performance* → *competitiveness*. *Entrepreneurial orientation* memengaruhi *competitiveness* secara tidak langsung melalui mediasi *dynamic capability*, dengan koefisien sebesar 0.07. Semakin PTS berorientasi pada kewirausahaan, kapabilitas menyesuaikan lingkungan internal terhadap lingkungan eksternal semakin baik, daya saing semakin meningkat. *Entrepreneurial orientation* memengaruhi *competitiveness* secara tidak langsung melalui mediasi *performance*, dengan koefisien sebesar 0.19. Semakin PTS berorientasi pada kewirausahaan, *performance* semakin tinggi, daya saing semakin meningkat. *Entrepreneurial orientation* memengaruhi *competitiveness* secara tidak langsung melalui mediasi *learning orientation* dan *dynamic capability* dengan koefisien sebesar 0.04. Semakin PTS berorientasi pada kewirausahaan, PTS akan semakin berorientasi pada pembelajaran, *dynamic capability* semakin tinggi, dan daya saing semakin meningkat. *Entrepreneurial orientation* memengaruhi *competitiveness* secara tidak langsung melalui mediasi *learning orientation* dan *performance* dengan koefisien sebesar 0.06. Semakin PTS berorientasi pada kewirausahaan, PTS akan semakin berorientasi pada pembelajaran, *performance* semakin tinggi, dan daya saing semakin meningkat. Dari empat jalur tersebut, pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *competitiveness* dengan mediasi *performance* memiliki pengaruh yang paling besar.

Performance Dipengaruhi Secara Langsung oleh Marketing Audit, Learning Orientation, Entrepreneurial Orientation

Model persamaan struktural kinerja PTS menunjukkan bahwa variabel *performance* secara langsung dipengaruhi oleh *marketing audit*, *learning orientation*, *entrepreneurial orientation* dengan tingkat signifikansi yang berbeda-beda dan *entrepreneurial orientation* memberikan pengaruh yang paling besar. Sedangkan variabel *market orientation* terbukti tidak berpengaruh terhadap *performance* dengan nilai t-hitung sebesar 1.47. Tidak signifikannya pengaruh *market orientation* ini berbeda dengan hasil riset-riset sebelumnya pada organisasi *profit oriented* yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan *market orientation* terhadap kinerja.

Marketing Audit Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Performance

Marketing audit berpengaruh positif dan signifikan terhadap *performance*. Artinya semakin baik implementasi *marketing audit* maka semakin baik *performance* PTS. *Marketing audit* membantu berbagai jenis perusahaan untuk meninjau struktur pemasarannya dan berkontribusi pada bisnis secara keseluruhan serta meningkatkan tidak hanya kinerja pemasaran tetapi juga kinerja perusahaan secara keseluruhan (Lipnická dan Ďad'o 2013). Taghian dan Shaw (2008) dalam risetnya juga menyatakan bahwa pelaksanaan *marketing audit* secara periodik dan implementasi rekomendasi dari *marketing audit* berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.

Kinerja PTS tidak lepas dari peran pelaksanaan audit lingkungan pemasaran. Audit lingkungan pemasaran yang menggambarkan evaluasi PTS terhadap lingkungan eksternal dan internal yang berpotensi menjadi peluang atau ancaman bagi organisasi berperan dalam upaya PTS mengidentifikasi kebutuhan mahasiswa,

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

preferensi mahasiswa terhadap layanan perguruan tinggi, kebutuhan sektor industri terhadap kompetensi lulusan, kebutuhan dosen, dan mewujudkan kinerja keuangan yang sehat. Dengan demikian semakin baik pelaksanaan audit lingkungan pemasaran, semakin meningkat kinerja PTS.

Kinerja PTS tidak lepas dari peran pelaksanaan audit strategi pemasaran. Audit strategi pemasaran melalui evaluasi rutin dan sistematis terhadap visi, misi, tujuan, strategi dan kemampuan PTS untuk mewujudkannya memberi arah atau panduan bagi PTS mengenai kesesuaian visi misi dengan lingkungan eksternal dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu peningkatan kinerja baik kinerja akademik maupun kinerja manajemen. Semakin baik evaluasi terhadap visi misi tujuan dan kemampuan untuk mewujudkan visi misi dan tujuan tersebut, semakin mampu PTS mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian semakin baik pelaksanaan audit strategi pemasaran, semakin meningkat kinerja PTS.

Audit fungsi pemasaran institusi pendidikan tinggi yang berkelanjutan memberi kontribusi dalam menetapkan strategi bauran pemasarannya dan dengan demikian akan meningkatkan kinerja organisasi. Implementasi audit fungsi pemasaran melalui mengevaluasi secara rutin dan berkelanjutan terhadap aspek-aspek bauran pemasaran baik produk (kualitas layanan), biaya kuliah, akses mahasiswa terhadap kenyamanan layanan, efektivitas promosi, jumlah sumber daya manusia, prosedur dan penampilan fisik kampus, akan mengarahkan organisasi PTS dalam memenuhi kebutuhan mahasiswa dan preferensi calon mahasiswa terhadap layanan kualitas perguruan tinggi, menjangkau pasar yang luas dengan berbagai media promosi, dengan tetap menjaga kinerja keuangan yang sehat. Dengan demikian semakin baik pelaksanaan audit fungsi pemasaran, semakin meningkat kinerja PTS.

Hasil penelitian ini mendukung riset dari Morgan *et al.* (2002) dan Wu (2015) yang menyatakan bahwa organisasi dengan sistem *marketing audit* yang baik akan meningkatkan kinerja. Dan *marketing audit* memperbaiki tidak hanya kinerja pemasaran namun juga kinerja keseluruhan (Lipnická dan Ďad'o 2013).

Learning Orientation* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Performance

Learning orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *performance*. Artinya semakin tinggi level *learning orientation* maka semakin baik *performance* PTS. *Learning orientation* meningkatkan kinerja PTS melalui peningkatan komitmen untuk belajar (*commitment to learning*), adanya visi bersama (*shared vision*) dan keterbukaan pikiran (*open-mindedness*).

Komitmen pada pembelajaran merangsang dosen dan karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru yang inovatif yang memiliki efek positif pada kinerja PTS. Komitmen untuk belajar juga berarti PTS menghargai atau mempromosikan pembelajaran, dan menganggap pembelajaran sebagai investasi penting, dan terus mengevaluasi aktivitas mereka dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja (Sinkula *et al.* 1997, Baba 2015). Komitmen pada pembelajaran yang tinggi dari PTS akan meningkatkan pemahaman PTS terhadap lingkungan dan ketepatan strategi yang sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan kinerja. Semakin besar komitmen pada pembelajaran, kinerja PTS semakin tinggi.

Adanya visi, misi dan tujuan bersama, membawa dosen, karyawan, dan pimpinan bersama-sama dalam mengejar identitas tertentu yang memengaruhi arah dan kualitas pembelajaran (Sinkula *et al.* 1997, Chenuos dan Maru 2015) serta mempercepat proses pembelajaran organisasi (Baker dan Sinkula 1999; McGuinness dan Morgan 2005) dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja (Baba 2015; Long 2013). Adanya komitmen bersama akan mengurangi munculnya dinamika dalam organisasi yang memungkinkan timbulnya konflik baik vertikal maupun horizontal. Komitmen bersama ini menyebabkan strategi PTS akan lebih mudah dijalankan. Dengan demikian semakin tinggi level *shared vision* semakin meningkat kinerja PTS.

Open-mindedness dilakukan dengan mengevaluasi secara terus menerus aktivitas organisasi (PTS), mengevaluasi secara kritis rutinitas operasionalnya, menerima ide atau gagasan baru (Calantone *et al.* 2002; Baba 2015), serta mendorong organisasi untuk menghadapi tantangan dan mencari cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja. *Open-mindedness* menuntut pimpinan, dosen, dan karyawan bersedia mengevaluasi diri terhadap nilai-nilai dan budaya yang selama itu digunakan untuk disesuaikan dengan kebutuhan dan perubahan lingkungan. Semakin PTS terbuka terhadap pembaharuan, semakin tinggi mampu menyelaraskan internal organisasi dengan lingkungan eksternal, semakin tinggi kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Long (2013), Wang (2008), Hassan *et al.* (2013), Kaplan *et al.* (2014) dan Bakar *et al.* (2016) yang menyatakan *learning orientation* berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Secara lebih khusus, hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian dari Hayati dan Rukhviyanti (2006) serta Hussein *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa *learning orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi.

Entrepreneurial Orientation Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Performance

Entrepreneurial orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *performance*. Artinya semakin tinggi level *entrepreneurial orientation* maka semakin baik *performance* PTS. *Entrepreneurial orientation* meningkatkan kinerja PTS melalui peningkatan jiwa kewirausahaan yang dicirikan oleh adanya peningkatan otonomi dosen dalam bekerja, menyelesaikan masalah dan dalam pengambilan keputusan (*autonomy*); keinginan untuk berinovasi secara terus menerus (*innovativeness*), memiliki pandangan ke depan (*proactiveness*), berani mengambil resiko (*risk-taking*), serta memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengalahkan pesaing (*competitive aggressiveness*).

Autonomy menggambarkan tindakan independen dosen baik secara individu atau dalam tim dalam menghasilkan gagasan atau melakukan tindakan terkait dengan tanggung jawabnya yang dalam penelitian ini digambarkan melalui otonomi dosen dalam bekerja, dalam dalam penyelesaian masalah, serta dalam pengambilan keputusan. Otonomi dosen yang terbangun dengan baik diperlukan dalam upaya membangun kemandirian serta kreativitas berpikir dan bertindak. Dengan kemandirian dan kreativitas yang tinggi maka produktivitas dan kualitas kinerja dosen akan meningkat sehingga kinerja perguruan tinggi meningkat.

Innovativeness menggambarkan kemauan pimpinan PTS untuk berpartisipasi dan mendukung ide-ide, inovasi dan kreativitas baru baik yang berhubungan

dengan layanan akademik dan non akademik, maupun dukungan terhadap kegiatan tridharma dosen. *Innovativeness* yang tinggi pada PTS akan memunculkan budaya meneliti tinggi pada dosen, kualitas layanan yang semakin meningkat, dan adaptif terhadap kemajuan teknologi, sehingga kinerja dosen dan kepuasan mahasiswa akan meningkat. Dengan demikian PTS dengan budaya inovatif tinggi mempengaruhi kreativitas, perilaku dan komitmen dosen dan karyawan, dan peningkatan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yaitu kinerja yang tinggi.

Proactiveness menggambarkan kemampuan dalam mengantisipasi peluang yang muncul, mempromosikan perubahan strategi saat ini dan mendeteksi tren pasar di masa depan. Dalam lingkup PTS, *proactiveness* menggambarkan kemampuan PTS menjadi *trendsetter* dalam pengembangan kurikulum atau metode pembelajaran baru, serta kecepatan menanggapi peluang tanpa membedakan level peluang, yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan lingkungan perguruan tinggi yang cepat. *Proactiveness* yang tinggi pada PTS akan meningkatkan kinerja akademik melalui kualifikasi dosen, kurikulum, dan kompetensi mahasiswa, maupun kinerja manajerial melalui peningkatan kepuasan mahasiswa terhadap layanan yang berkualitas.

Risiko merupakan ketidakpastian yang mengandung kemungkinan kerugian dalam bentuk aset, kehilangan keuntungan atau kemampuan ekonomis. *Risk-taking* menggambarkan keberanian mengambil resiko dalam ketidakpastian, dimana *risk-taking* sering dianggap sebagai konsep inti kewirausahaan. Dalam lingkup PTS *risk-taking* ditunjukkan dengan keberanian dalam menghadapi ketidakpastian, memasuki pasar yang berbeda, dan berinvestasi dengan resiko yang tinggi. PTS yang memiliki keberanian mengambil resiko yang tinggi menunjukkan juga kemampuan memprediksi *opportunity cost* dari setiap keputusan yang diambil, dan pada umumnya resiko yang tinggi akan memberikan potensi imbalan yang tinggi juga. Dengan demikian semakin tinggi keberanian mengambil resiko investasi akan meningkatkan potensi hasil atau keuntungan, pemasukan meningkat dan kinerja akan meningkat.

Competitive aggressiveness menggambarkan kemauan dan kemampuan untuk mengalahkan pesaing, baik melalui kemauan mengantisipasi maupun merespon pesaing. Usaha PTS dalam menghadapi PTS lain dilakukan dengan selalu mengamati strategi PTS lain dalam mendapatkan mahasiswa melalui berbagai media, berinisiatif menyusun strategi bersaing yang tepat, serta melakukan kegiatan pemasaran yang agresif. Semakin agresif PTS menghadapi pesaing melalui kegiatan pemasarannya, semakin besar kemampuan PTS memenuhi harapan mahasiswa dan mahasiswa potensial serta *stakeholder* lainnya, semakin tinggi kemampuan mempertahankan dan memperluas pasar, sehingga semakin tinggi kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Felguiera dan Rodrigues (2012), Lumpkin dan Dess (2001), Hugher dan Morgan (2007), Wang (2008), Long (2013), serta Stoudt (2012) yang menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* memengaruhi kinerja organisasi dan menjadi elemen kunci keberhasilan organisasi baik bagi organisasi profit maupun *non profit*. Secara khusus hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian dari Felgueira dan Rodrigues (2012), Feit (2016) dan Covin dan Lumpkin (2011) menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation*



berpengaruh positif pada kinerja perguruan tinggi baik langsung maupun tidak langsung.

Performance Dipengaruhi Secara Tidak Langsung oleh *Entrepreneurial Orientation*

Di luar pengaruh langsung *marketing audit*, *learning orientation*, *entrepreneurial orientation* terhadap *performance*, variabel laten lain yang memengaruhi secara tidak langsung terhadap *performance* adalah *entrepreneurial orientation* melalui pengaruhnya terhadap *learning orientation*. Analisis terhadap pengaruh tidak langsung *entrepreneurial orientation* terhadap *performance* sebagaimana tertuang pada Tabel 51.

Tabel 51 Pengaruh tidak langsung *entrepreneurial orientation* terhadap *performance*

No	Path	Koefisien
1	<i>Entrepreneurial Orientation</i> → <i>Learning Orientation</i> → <i>Performance</i>	0.13

Entrepreneurial orientation memengaruhi *performance* secara tidak langsung melalui mediasi *learning orientation*, dengan koefisien sebesar 0.13. Nilai koefisien ini lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung *entrepreneurial orientation* terhadap *performance* (0.42). Karena pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh sebenarnya dari *entrepreneurial orientation* terhadap *performance* adalah langsung dan tidak melalui mediasi *learning orientation*. Sedangkan pengaruh total dari *entrepreneurial orientation* terhadap *performance* adalah sebesar 0.55.

Market Orientation Dipengaruhi Secara Langsung oleh *Learning Orientation* dan *Entrepreneurial Orientation*

Model persamaan struktural *market orientation* PTS menunjukkan bahwa variabel *market orientation* secara langsung dipengaruhi oleh *learning orientation*, dan *entrepreneurial orientation* dengan tingkat signifikansi yang berbeda-beda. *Entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan *learning orientation*.

Learning Orientation Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Market Orientation

Learning orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *market orientation*. Artinya semakin tinggi level *learning orientation* maka semakin baik *market orientation* PTS. PTS yang berorientasi pada pembelajaran menciptakan dan mendorong lingkungan belajar di seluruh PTS, mendorong atau bahkan mengharuskan dosen dan karyawan untuk terus-menerus bersikap kritis terhadap budaya organisasi. Di sisi lain *market orientation* PTS menggambarkan budaya organisasi yang menitikberatkan pada penciptaan nilai superior bagi mahasiswa. Keduanya terhubung dengan proses spesifik dan rutin yang menciptakan nilai-nilai superior bagi pelanggan. *Learning orientation* berfokus tidak hanya pada pembelajaran tentang masalah eksternal, tetapi juga pada masalah internal

organisasi (Jaworski dan Kohli 1996), sementara *market orientation* memengaruhi ruang lingkup kegiatan pasar (Long 2013). Sehingga semakin berorientasi pada pembelajaran, maka budaya organisasi PTS dalam penciptaan nilai superior bagi pelanggan akan semakin sulit untuk ditiru karena *learning orientation* menciptakan pengetahuan yang spesifik pada internal perusahaan.

Commitment to learning menggambarkan komitmen pada pembelajaran yang dapat dideskripsikan dengan komitmen PTS dalam menghargai atau mempromosikan pembelajaran, dan menganggap pembelajaran sebagai investasi penting. Pada penelitian ini digambarkan dengan pengakuan bahwa kemampuan belajar sebagai kunci keunggulan kompetitif, pemahaman bahwa kemauan belajar sebagai kunci kelangsungan hidup organisasi, serta pengakuan bahwa pembelajaran dosen merupakan investasi. Komitmen PTS yang tinggi pada pembelajaran membantu PTS mengidentifikasi kebutuhan pelanggan serta menyesuaikan sumber daya internal dengan lebih baik, sehingga berdampak pada kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan dan mempengaruhi pasar dengan lebih baik. Dengan demikian semakin tinggi *commitment to learning*, PTS akan semakin berorientasi pasar.

Shared vision menggambarkan komitmen bersama pimpinan, dosen dan karyawan terhadap pencapaian visi dan misi organisasi perguruan tinggi, yang pada penelitian ini digambarkan dengan bersikap kritis terhadap budaya atau nilai organisasi yang berlaku, bekerja dengan pikiran terbuka, dan penghargaan terhadap ide dosen. *Shared vision* yang tinggi menghasilkan penyamaan persepsi antar pimpinan, dosen, dan karyawan terhadap visi, misi dan tujuan dan meminimalkan konflik antar departemen sehingga koordinasi antar departemen atau antar fungsi dalam upaya memberi nilai superior pada pelanggan dapat berjalan baik. Dengan demikian semakin tinggi level *shared vision*, PTS akan semakin berorientasi pasar.

Open-mindedness menggambarkan sejauh mana dosen dan karyawan secara proaktif mempertanyakan rutinitas, nilai institusi yang sudah lama digunakan, dengan bersikap kritis terhadap budaya atau nilai organisasi yang berlaku, bekerja dengan pikiran terbuka, serta adanya penghargaan terhadap ide dosen dan karyawan. *Open-mindedness* menggambarkan adanya keterbukaan PTS dalam menerima perubahan dan mendefinisikan kembali nilai, budaya organisasi untuk disesuaikan dengan perubahan internal dan eksternal. Adanya keterbukaan ini akan memudahkan PTS dalam menyusun strategi pemasaran dan dalam upaya memberi nilai superior bagi pelanggan dalam hal ini bagi mahasiswa. Dengan demikian semakin tinggi keterbukaan PTS, PTS akan semakin berorientasi pasar.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Long (2013) dan Choi (2012) yang menyatakan bahwa *learning orientation* berpengaruh positif terhadap *market orientation*, melalui kemampuannya dalam *commitment to learning*, *shared vision*, dan *open-mindedness*.

Entrepreneurial Orientation Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Market Orientation

Entrepreneurial orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *market orientation*. Artinya semakin tinggi level *entrepreneurial orientation* maka semakin baik *market orientation* PTS. PTS yang memiliki *entrepreneurial orientation* tingkat tinggi dapat dilihat sebagai PTS yang senantiasa berinovasi, berani mengambil resiko, bertindak proaktif, memberi otonomi pada dosen, dan

agresif dalam bersaing. Sementara PTS dengan *market orientation* yang tinggi senantiasa mengutamakan penciptaan nilai superior bagi mahasiswa. Semakin berorientasi pada wirausaha, PTS semakin mampu memenuhi tuntutan pasar.

Autonomy yang menggambarkan tindakan independen dosen baik secara individu atau dalam tim dalam menghasilkan gagasan atau menyelesaikan tanggung jawabnya baik dalam bekerja, dalam penyelesaian masalah serta dalam pengambilan keputusan akan memunculkan kreativitas berfikir dan bertindak dalam upaya memenuhi kepuasan mahasiswa. Semakin tersedianya ruang bagi dosen untuk menghasilkan gagasan dan menjalankan tugasnya, kreativitas akan semakin meningkat, kinerja dosen akan semakin selaras dengan tuntutan pasar. Dengan demikian semakin tinggi otonomi dosen, PTS akan semakin berorientasi pasar.

Innovativeness menggambarkan kemauan pimpinan PTS untuk berpartisipasi dan mendukung ide-ide, inovasi dan kreativitas baru baik yang berhubungan dengan layanan akademik dan non akademik, maupun dukungan terhadap kegiatan tridharma dosen. *Innovativeness* yang tinggi pada PTS akan menghasilkan layanan yang semakin berkualitas dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal, yang mempengaruhi kreativitas, perilaku dan komitmen dosen dan karyawan dalam memenuhi kebutuhan mahasiswa. Dengan demikian semakin tinggi *innovativeness*, PTS akan semakin berorientasi pasar.

Proactiveness yang menggambarkan kemampuan dalam mengantisipasi peluang yang muncul, mempromosikan perubahan strategi saat ini dan mendeteksi tren pasar di masa depan berpengaruh positif terhadap *market orientation*. Dalam penelitian ini kreativitas dalam mengembangkan kurikulum dan metode pembelajaran yang baru akan memudahkan PTS dalam merespon kebutuhan pasar serta memenuhi harapan pelanggan yaitu mahasiswa. Dengan demikian, semakin tinggi level *proactiveness*, PTS akan semakin berorientasi pasar.

Risk-taking yang menggambarkan keberanian mengambil resiko dalam ketidakpastian, berpengaruh positif terhadap *market orientation* PTS. Salah satu indikator dari *market orientation* adalah adanya respon cepat terhadap strategi pesaing serta adanya penyusunan strategi untuk menghadapi pesaing. Kemampuan merespon strategi pesaing secara cepat dan kemampuan menyusun strategi untuk menghadapi pesaing tersebut akan meningkat manakala ada keberanian PTS dalam mengambil resiko, karena pada dasarnya setiap upaya dalam merespon dan strategi ada resiko kegagalan. Dengan demikian, semakin tinggi level *risk-taking*, PTS akan semakin berorientasi pasar.

Competitive aggressiveness yang menggambarkan kemauan dan kemampuan untuk mengalahkan pesaing berpengaruh positif terhadap *market orientation* PTS. Dalam industri pendidikan tinggi dimana terjadi persaingan antar perguruan tinggi dalam berbagai hal khususnya dalam mendapatkan mahasiswa, inisiatif untuk mampu mengalahkan pesaing menjadi sangat penting khususnya dalam upaya memberi nilai lebih seperti yang diharapkan oleh calon mahasiswa terhadap perguruan tinggi. Upaya mengamati apa yang sudah dilakukan oleh perguruan tinggi lain, menyusun strategi yang tepat, dan terus melakukan kegiatan pemasaran yang agresif, yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan mahasiswa yang lebih baik akan mampu meningkatkan level orientasi pasar dari PTS. Dengan demikian, semakin tinggi level *competitive aggressiveness*, PTS akan semakin berorientasi pasar.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Matsuno *et al* (2002), Long (2013), Amin *et al.* (2016) dan Octavia dan Ali (2017) yang menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh pada *market orientation*. Secara khusus hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Felguiera dan Rodrigues (2012) serta Covin dan Lumpkin (2011) yang menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif pada *market orientation* perguruan tinggi.

Market Orientation Dipengaruhi Secara Tidak Langsung oleh Entrepreneurial Orientation

Di luar pengaruh langsung *learning orientation* dan *entrepreneurial orientation* terhadap *market orientation*, variabel *entrepreneurial orientation* juga memengaruhi secara tidak langsung terhadap *market orientation* melalui mediasi *learning orientation*. Analisis terhadap pengaruh tidak langsung *entrepreneurial orientation* terhadap *market orientation* sebagaimana tertuang pada Tabel 52.

Tabel 52 Pengaruh tidak langsung *entrepreneurial orientation* terhadap *market orientation*

No	Path	Koefisien
1	<i>Entrepreneurial Orientation</i> → <i>Learning Orientation</i> → <i>Market orientation</i>	0.15

Entrepreneurial orientation memengaruhi *market orientation* secara tidak langsung melalui mediasi *learning orientation*, dengan koefisien sebesar 0.15. Nilai koefisien ini lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung *entrepreneurial orientation* terhadap *market orientation* (0.45). Karena pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh sebenarnya dari *entrepreneurial orientation* terhadap *market orientation* adalah langsung dan tidak melalui mediasi *learning orientation*. Sedangkan pengaruh total dari *entrepreneurial orientation* terhadap *performance* adalah sebesar 0.60.

Dynamic Capability Dipengaruhi Secara Langsung oleh Learning Orientation dan Entrepreneurial Orientation

Model persamaan struktural *dynamic capability* PTS menunjukkan bahwa variabel *dynamic capability* dipengaruhi secara langsung oleh *learning orientation*, dan *entrepreneurial orientation* dengan tingkat signifikansi yang berbeda-beda. *Learning orientation* memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan *entrepreneurial orientation* pada PTS.

Learning Orientation Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Dynamic Capability

Learning orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *dynamic capability*. Artinya semakin tinggi level *learning orientation* maka semakin tinggi *dynamic capability* PTS. Adanya persaingan yang semakin intensif antar perguruan tinggi dalam mendapatkan mahasiswa menuntut PTS melatih dan meningkatkan kapabilitas mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal dan eksternal untuk menghadapi persaingan melalui berbagai tingkat pembelajaran organisasi dalam konteks adanya komitmen untuk belajar, visi

bersama, dan keterbukaan pikiran. Tsoukas dan Mylonopoulos (2004) sebagaimana disampaikan oleh Jiao *et al.* (2010) menyatakan bahwa organisasi merupakan sistem pengetahuan, dan pengetahuan serta pembelajaran memainkan peran penting dalam pengembangan *dynamic capability*. Pengetahuan dan pembelajaran mampu meningkatkan *dynamic capability* melalui penciptaan pengetahuan baru dengan pembelajaran berkelanjutan yang selanjutnya meningkatkan penyebaran pengetahuan ke seluruh level organisasi.

Commitment to learning berperan penting dalam peningkatan *dynamic capability*. *Commitment to learning* yang menggambarkan komitmen PTS dalam menghargai atau mempromosikan pembelajaran, dan menganggap pembelajaran sebagai investasi penting, akan meningkatkan pengetahuan baru yang terus menerus bagi PTS dan menjadikan pembelajaran sebagai budaya organisasi sehingga kapabilitas mengidentifikasi dan merespon lingkungan eksternal dan internal akan semakin meningkat. Dengan demikian, semakin tinggi *commitment to learning*, *dynamic capability* PTS akan semakin meningkat.

Shared vision berperan penting dalam peningkatan *dynamic capability*. *Shared vision* yang menggambarkan komitmen bersama pimpinan, dosen dan karyawan terhadap pencapaian visi dan misi organisasi perguruan tinggi, akan menghindarkan munculnya konflik kepentingan antar departemen pada PTS sehingga mempermudah PTS dalam mengkonfigurasi ulang struktur organisasi dalam merespon perubahan lingkungan eksternal. Dengan demikian, semakin baik *shared vision*, *dynamic capability* PTS akan semakin meningkat.

Open-mindedness berperan penting dalam peningkatan *dynamic capability*. *Open-mindedness* yang menggambarkan adanya keterbukaan pimpinan PTS dalam menerima perubahan, menghargai ide dan pendapat dosen dan karyawan, dan kesediaan untuk mendefinisikan kembali nilai, budaya organisasi agar sesuai dengan perubahan internal dan eksternal, akan mempermudah pimpinan PTS dalam mengidentifikasi lingkungan internal termasuk kekuatan dan kelemahan, serta mengkonfigurasi ulang struktur organisasi sesuai dengan nilai dan budaya yang telah didefinisikan kembali. Dengan demikian, semakin baik *open-mindedness*, *dynamic capability* PTS akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Tseng dan Lee (2012), Zollo dan Winter (2002), yang menyatakan bahwa *learning orientation* penting untuk akumulasi kemampuan, mentransfer dan penciptaan pengetahuan baru untuk memahami tren lingkungan eksternal dan melakukan penyesuaian dengan cepat, yang pada akhirnya meningkatkan *dynamic capabilities*.

Entrepreneurial Orientation Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Dynamic Capability

Entrepreneurial orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *dynamic capability*. Artinya jika PTS semakin berorientasi pada kewirausahaan maka *dynamic capability* PTS semakin tinggi. *Dynamic capability* adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece 2007), oleh karena itu *entrepreneurial orientation*, dengan karakteristik inovasi, proaktif dan pengambilan risiko, memiliki pengaruh besar pada pengembangan *dynamic capability* (Lawson dan Samson 2001). Kewirausahaan dapat mendorong pengetahuan untuk beredar, menyebar dan mentransfer secara intra-organisasi dan antar-organisasi, yang akhirnya menumbuhkan kapabilitas

organisasi (Zahra *et al.* 1999). Dengan kata lain *entrepreneurial orientation* merupakan kunci untuk menciptakan kegiatan inovatif, karena lingkungan yang dinamis (Rabil dan Nasution 2017).

Autonomy berperan penting dalam peningkatan *dynamic capability*. *Autonomy* yang menggambarkan adanya independensi dosen baik secara individu maupun dalam tim untuk menjalankan tugas dan fungsinya memudahkan mendorong munculnya ide-ide kreatif dosen baik dalam tataran riset maupun usulan kebijakan yang sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan stratejik perguruan tinggi terkait dengan respon terhadap perubahan lingkungan eksternal. Adanya independensi dosen dalam bekerja, menyelesaikan masalah dan dalam pengambilan keputusan akan mendukung upaya PTS dalam mengindera perubahan lingkungan eksternal, mengidentifikasi lingkungan internal dan membantu PTS dalam melakukan konfigurasi ulang organisasinya. Dengan demikian, semakin baik *autonomy*, *dynamic capability* PTS akan semakin meningkat.

Innovativeness berperan penting dalam peningkatan *dynamic capability*. *Innovativeness* yang menggambarkan kemauan pimpinan PTS untuk berpartisipasi dan mendukung ide-ide, inovasi dan kreativitas baru baik yang berhubungan dengan layanan akademik dan non akademik, maupun dukungan terhadap kegiatan penelitian dosen sangat dibutuhkan dalam mengkonfigurasi ulang sumberdaya dalam upaya merespon perubahan lingkungan eksternal secara cepat. Dengan demikian, semakin tinggi *innovativeness*, *dynamic capability* PTS akan semakin meningkat.

Proactiveness berperan penting dalam peningkatan *dynamic capability*. *Proactiveness* melalui kemampuan menyiapkan kurikulum dan metode pembelajaran yang *up to date*, dan merespon setiap peluang sangat dibutuhkan PTS dalam mengidentifikasi perubahan lingkungan eksternal baik termasuk peluang didalamnya serta mengkonfigurasi ulang sumber daya internal agar mampu menyesuaikan perubahan secara cepat. Dengan demikian, semakin tinggi *proactiveness*, *dynamic capability* PTS akan semakin meningkat.

Risk-taking berperan penting dalam peningkatan *dynamic capability*. Peningkatan *dynamic capability* yang menggambarkan kemampuan organisasi merespon secara cepat perubahan lingkungan eksternal sangat didukung oleh keberanian organisasi dalam pengambilan resiko baik resiko kegagalan dari hasil sebuah kebijakan maupun resiko dalam investasi. Dengan demikian, semakin tinggi *risk-taking*, *dynamic capability* PTS akan semakin meningkat.

Competitive aggressiveness berperan penting dalam peningkatan *dynamic capability*. Intensitas persaingan yang tinggi antar perguruan tinggi dalam mendapatkan mahasiswa dan sumber daya eksternal lainnya menuntut keberanian PTS dalam mengambil berinisiatif merespon pasar melalui kegiatan pemasaran yang agresif. Keberanian ini sangat dibutuhkan dalam rangka merespon perubahan lingkungan eksternal khususnya potensi ancaman yang akan muncul. Dengan demikian, semakin tinggi *competitive aggressiveness*, *dynamic capability* PTS akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari riset dari Wu (2007), Jiao *et al.* (2010), Samson dan Mahmood (2014) serta Rabil dan Nasution (2017) yang menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif pada *dynamic capability*. *Entrepreneurial orientation* dengan karakteristik inovatif, proaktif dan pengambilan resiko, menjadi kunci untuk menciptakan kegiatan inovatif, karena

lingkungan yang dinamis membutuhkan pengusaha untuk dapat mengintegrasikan sumber daya dan menyelesaikan diskontinuitas (Lawson dan Samson (2001) dan Rabil dan Nasution (2017)).

Dynamic Capability Dipengaruhi Secara Tidak Langsung oleh *Entrepreneurial Orientation*

Di luar pengaruh langsung *entrepreneurial orientation* terhadap *dynamic capability*, variabel *entrepreneurial orientation* juga memengaruhi secara tidak langsung terhadap *dynamic capability* melalui mediasi *learning orientation*. Analisis terhadap pengaruh tidak langsung *entrepreneurial orientation* terhadap *dynamic capability* sebagaimana tertuang pada Tabel 53.

Tabel 53 Pengaruh tidak langsung *entrepreneurial orientation* terhadap *dynamic capability*

No	Path	Koefisien
1	<i>Entrepreneurial Orientation</i> → <i>Learning Orientation</i> → <i>Dynamic capability</i>	0.24

Entrepreneurial orientation memengaruhi *dynamic capability* secara tidak langsung melalui mediasi *learning orientation*, dengan koefisien sebesar 0.24. Nilai koefisien ini lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung *entrepreneurial orientation* terhadap *dynamic capability* (0.37). Karena pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh sebenarnya dari *entrepreneurial orientation* terhadap *dynamic capability* adalah langsung dan tidak melalui mediasi *learning orientation*. Sedangkan pengaruh total dari *entrepreneurial orientation* terhadap *dynamic capability* adalah sebesar 0.61.

Learning Orientation Dipengaruhi oleh *Entrepreneurial Orientation*

Model persamaan struktural orientasi pembelajaran PTS menunjukkan bahwa variabel *learning orientation* secara langsung dipengaruhi oleh *entrepreneurial orientation*. *Entrepreneurial orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning orientation*. Artinya semakin tinggi level *entrepreneurial orientation* maka semakin tinggi level *learning orientation* PTS. Suasana inovatif dalam organisasi sebagai salah satu karakteristik organisasi yang berwirausaha memiliki efek positif pada pembelajaran organisasi (Jiao *et al.* Cui 2010). Kegiatan kewirausahaan yang sukses dengan karakteristik *knowledge intensive* mendorong proses pembelajaran (Sambrook dan Roberts 2005). Perusahaan dengan karakteristik *entrepreneurial orientation* akan mempromosikan pembelajaran bersama di departemen yang sama dan di antara departemen yang berbeda, dimana anggota organisasi akan saling berbagi pengetahuan dengan yang lain.

Autonomy berperan penting dalam peningkatan *learning orientation*. Adanya kebebasan dosen baik individu atau dalam tim dalam menyelesaikan masalah, menyelesaikan pekerjaan maupun dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam mendukung upaya PTS menciptakan dan menggunakan pengetahuan dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Semakin luas dosen otonomi dosen dalam menyelesaikan masalah, menyelesaikan pekerjaan maupun

dalam pengambilan keputusan, maka semakin tinggi kemampuan PTS dalam menciptakan dan menggunakan pengetahuan dalam organisasinya.

Innovativeness berperan penting dalam peningkatan *learning orientation*. Adanya kemauan pimpinan PTS dalam berpartisipasi mendukung ide, inovasi, kreativitas baik dalam bekerja maupun dalam riset-riset akan sangat mendukung upaya pimpinan PTS menciptakan dan menggunakan pengetahuan dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Semakin tinggi kemauan pimpinan PTS dalam berpartisipasi mendukung ide, inovasi, kreativitas baik dalam bekerja maupun dalam riset-riset, maka semakin tinggi kemampuan PTS dalam menciptakan dan menggunakan pengetahuan dalam organisasinya.

Proactiveness berperan penting dalam peningkatan *learning orientation*. Kemampuan PTS dalam mengantisipasi dan merespon peluang melalui penyiapan kurikulum dan metode pembelajaran yang *up to date* dan kegiatan lainnya sangat dibutuhkan PTS dalam upaya menciptakan dan menggunakan pengetahuan dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Kemampuan dalam mengantisipasi dan merespon peluang akan menciptakan budaya belajar pada organisasi, menciptakan pimpinan yang visioner, membangun visi misi yang searah dengan perubahan lingkungan, serta kritis terhadap nilai, budaya organisasi yang dianggap sudah tidak relevan lagi. Dengan demikian semakin tinggi *proactiveness*, semakin tinggi *learning orientation*.

Risk-taking berperan penting dalam peningkatan *learning orientation*. Adanya keberanian organisasi dalam pengambilan resiko baik resiko kegagalan dari hasil sebuah kebijakan maupun resiko dalam investasi, mendorong organisasi PTS selalu belajar dan menjadikan belajar menjadi budaya agar resiko kegagalan atau kerugian dari sebuah kebijakan atau investasi dapat diminimalkan. Keberanian organisasi dalam pengambilan resiko juga mendorong dosen bersikap kritis terhadap nilai, budaya organisasi yang dianggap sudah tidak relevan lagi, dan bekerja dengan pikiran terbuka. Dengan demikian semakin tinggi *risk-taking*, semakin tinggi *learning orientation*.

Competitive aggressiveness berperan penting dalam peningkatan *learning orientation*. *Competitive aggressiveness* yang ditunjukkan dengan adanya kewaspadaan terhadap strategi pesaing, selalu memposisikan sebagai yang pertama dalam inisiatif strategi, serta melakukan pemasaran agresif, mendorong PTS untuk selalu berbagi pengetahuan antar semua departemen, menghargai ide-ide dosen, dan mampu bekerja dengan pikiran terbuka. Dengan demikian semakin tinggi *competitive aggressiveness*, semakin tinggi *learning orientation*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Ma'atoofi dan Tajeddini (2010) yang menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *learning orientation*. *Entrepreneurial orientation* merangsang proses penciptaan pengetahuan dan menerapkan pengetahuan tersebut untuk kegiatan bisnisnya (Zahra et al. 1999).

Implikasi Manajerial

Hasil analisis deskriptif dan SEM menunjukkan fakta daya saing PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta dan hal-hal yang terkait di dalamnya. Fakta-fakta tersebut sangat bermanfaat tidak saja untuk memperkaya literatur dan rujukan riset-riset mengenai daya saing PTS, namun juga sebagai sumbangan pemikiran bagi para pengelola PTS dalam pengambilan keputusan strategik terkait upaya membangun daya saing yang berkelanjutan. Pertama, pergeseran paradigma perguruan tinggi dari sektor publik yang *non profit oriented* menjadi industri menuntut PTS lebih berorientasi pasar. Perubahan paradigma ini harus dipahami oleh tidak saja pimpinan, dosen, dan karyawan PTS, namun yang tidak kalah penting adalah oleh yayasan sebagai penyelenggara PTS dengan merubah *mindset* tentang manajemen perguruan tinggi. Peran yayasan sangat penting karena arah dimana PTS akan melangkah dimulai dari tujuan awal PTS didirikan. Orientasi pasar dilakukan dengan marketisasi organisasi PTS dengan mengarahkan PTS untuk lebih berorientasi bisnis yang dimaknai dengan pengelolaan organisasi PTS yang mengedepankan profesionalitas, mengutamakan kualitas layanan dan kinerja keuangan yang baik, dimana organisasi berjalan sebagaimana perusahaan.

Kedua, lingkungan perguruan tinggi sangat dinamis. Perubahan pasar, aturan pemerintah, perubahan preferensi calon mahasiswa dan pengguna lulusan menuntut PTS harus mampu mengintegrasikan antara akademik dan bisnis. Dalam membangun daya saing PTS yang berkelanjutan, pengelola tidak hanya menggantungkan pada kinerja perguruan tinggi namun diperlukan integrasi berbagai faktor yang memengaruhi daya saing baik yang memengaruhi secara langsung maupun yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap daya saing. Penelitian ini menawarkan *performance*, implementasi *marketing audit*, *learning orientation*, *entrepreneurial orientation*, serta *dynamic capability* sebagai faktor yang dapat berkontribusi pada peningkatan daya saing PTS yang berkelanjutan. Sehingga daya saing PTS dapat ditingkatkan dengan meningkatkan variabel-variabel tersebut.

Temuan penting ketiga adalah implementasi *marketing audit* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan daya saing PTS. Temuan ini menjadi dasar argumentasi pentingnya PTS secara rutin melakukan audit pemasarannya.

Berdasarkan hasil model struktural yang dihasilkan dari penelitian, secara khusus hal-hal yang perlu dilakukan para pengelola PTS adalah sebagai berikut:

1. Jika dilihat dari nilai koefisien variabel-variabel yang memengaruhi daya saing, variabel kinerja memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap daya saing dibandingkan dengan pengaruh *marketing audit* dan kapabilitas dinamik. Perbaikan atau peningkatan kinerja akan memberi dampak paling besar terhadap peningkatan daya saing PTS. Kinerja manajemen memiliki koefisien *CFA* yang lebih besar dibanding kinerja akademik, artinya dalam 3 tahun terakhir, pada PTS responden, kinerja manajemen lebih mampu mencerminkan kinerja PTS dibandingkan kinerja akademik. Demikian juga tingkat persetujuan responden menunjukkan bahwa dalam 3 tahun terakhir kinerja manajemen memiliki tingkat persetujuan yang lebih besar dibanding kinerja akademik. Hasil penelitian ini mengarahkan pada implikasi kebijakan bahwa dengan tanpa mengabaikan faktor lainnya, pimpinan PTS harus berupaya meningkatkan kinerja organisasi dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

memberi prioritas pada peningkatan kinerja akademik yang lebih besar. Strategi peningkatan kinerja yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Peningkatan kualifikasi dosen melalui fasilitasi dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, baik dalam penyediaan beasiswa, mempermudah prosedur pengajuan beasiswa, memberi informasi kepada para dosen mengenai beasiswa maupun menjalin kerjasama dengan pihak swasta yang menyediakan beasiswa. Fasilitasi studi lanjut hendaknya dibarengi dengan penyusunan matrik kebutuhan dosen berdasarkan bidang ilmu, sehingga terdapat kecukupan jumlah dosen sesuai dengan keahlian atau bidang ilmunya. Menurut Pasal 1 ayat 1 dan 2 Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. Kualifikasi akademik ini berhubungan dengan level penguasaan ilmu dan ketrampilan dan selanjutnya berhubungan dengan kemampuan mentransformasi mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
- b. Peningkatan kompetensi dosen sesuai dengan tuntutan pasar melalui berbagai keikutsertaan berbagai forum-forum ilmiah dan fasilitasi dosen untuk mendapatkan sertifikasi profesi baik melalui asosiasi dosen, kerjasama antar PTS, atau lembaga lainnya. Dalam SNPT dijelaskan bahwa lulusan PT harus memiliki kompetensi-kompetensi sesuai dengan jenjang pendidikannya, dan kompetensi tersebut dipengaruhi oleh kompetensi dosen yang ditunjukkan dengan penguasaan ilmu, pemahaman terhadap permasalahan, dan kemampuan memberikan solusi yang konstruktif dan ilmiah.
- c. Penyesuaian kurikulum secara terencana sesuai dengan perubahan regulasi maupun perubahan tuntutan pasar. SNPT sebagaimana diatur dalam Permendikbud Nomor 3 tahun 2020 Pasal 1, menyatakan kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai capaian pembelajaran lulusan, bahan kajian, proses, dan penilaian yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan program studi. Kurikulum dicerminkan oleh struktur mata kuliah yang diharapkan dapat membekali lulusan dengan kompetensi yang sudah ditetapkan. Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka yang memberi ruang bagi mahasiswa untuk mengambil mata kuliah di kampus yang berbeda dapat dijadikan strategi untuk mengatasi keterbatasan kemampuan sebagian PTS dalam menyiapkan mata kuliah tertentu baik teori maupun praktikum. Sehingga perlu dibangun kerja sama antara PTS, khususnya antara PTS yang sudah maju dengan PTS yang masih terbatas kemampuannya.
- d. Penyelenggaraan program uji kompetensi mahasiswa baik dengan secara mandiri, bekerjasama dengan perguruan tinggi lain, maupun mengikutsertakan mahasiswa pada uji kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga sertifikasi seperti BSNP atau lainnya, dengan standar kompetensi sesuai SNPT (minimal level 6). Sertifikat hasil uji kompetensi ini (SKPI)

dapat memberi nilai tambah bagi lulusan dalam mencari pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya, sehingga diharapkan masa tunggu lulusan akan semakin rendah.

2. Selain kinerja akademik, peningkatan kinerja non akademik juga berpengaruh terhadap daya saing PTS. Kinerja non akademik pada institusi yang berbasis pelayanan seperti PTS sebagian besar dilihat dari kualitas layanan, seberapa mampu PTS memberikan pelayanan yang berkualitas yang memberi kepuasan yang maksimal pada mahasiswa sebagai pengguna baik fasilitas yang diterima mahasiswa maupun kualitas proses belajar mengajar. Semakin tinggi kualitas layanan semakin tinggi tingkat kepuasan mahasiswa dan semakin menjadi daya tarik PTS. Strategi peningkatan kualitas layanan dapat dilakukan antara lain dengan:
 - a. Analisis terhadap umpan balik mahasiswa yang dilakukan secara kontinu, serta tindak lanjut hasil analisis melalui perbaikan secara terencana dan berkelanjutan baik sarana dan prasarana maupun budaya kampus yang kondusif.
 - b. Strategi kedua berkaitan dengan kemampuan finansial PTS. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar sumber kegiatan operasional PTS berasal dari biaya pendidikan yang dibayarkan oleh mahasiswa, yang sangat tergantung pada jumlah mahasiswa. Yayasan dan pimpinan PTS perlu melakukan kreasi dan inovasi dalam penggalian sumber pembiayaan yang baru, baik dengan membangun kerjasama dengan *stakeholder*, mendorong dosen terlibat aktif dalam hibah-hibah pemerintah, serta melakukan kegiatan usaha yang tidak melanggar aturan dengan memanfaatkan keahlian dosen di PTS tersebut. Sebagaimana diketahui semakin tinggi kemampuan finansial kampus semakin mudah kampus untuk meningkatkan kualitas layanan, kualitas dan kompetensi dosen, sarana dan prasarana maupun tingkat kesejahteraan dosen dan karyawan. Semakin sejahtera dosen dan karyawan, integritas, loyalitas dan produktivitas akan meningkat.
3. Implementasi *marketing audit* secara langsung berpengaruh positif terhadap daya saing PTS. Artinya semakin baik implementasi *marketing audit* suatu PTS, semakin tinggi daya saingnya. Implementasi *marketing audit* menggambarkan sejauh mana PTS memantau dan mengevaluasi implementasi audit lingkungan pemasaran, audit strategi pemasaran dan audit fungsi pemasaran yang telah dijalankan. Pada level yang bervariasi antar PTS, PTS telah memberi perhatian terhadap lingkungan pemasaran, telah menyusun strategi pemasaran, dan menjalankan fungsi-fungsi pemasaran. Kegiatan evaluasi sangat dibutuhkan untuk menjamin bahwa tujuan dari kegiatan-kegiatan pemasaran tersebut tercapai serta mengetahui hambatan-hambatan yang ada yang membuat tujuan tidak tercapai. Strategi peningkatan daya saing melalui jalur implementasi *marketing audit* dilakukan dengan secara rutin melakukan evaluasi terhadap lingkungan pemasaran, strategi pemasaran dan fungsi pemasaran, yang dapat dilakukan dengan berbagai cara:
 - a. Untuk audit terhadap lingkungan pemasaran dilakukan antara lain dengan kegiatan riset pasar secara rutin, khususnya terkait dengan minat lulusan SLTA dalam melanjutkan studi. Perubahan minat lulusan SLTA terhadap preferensi perguruan tinggi akan memengaruhi peluang lulusan SLTA untuk melanjutkan ke suatu PTS jika PTS tidak merespon perubahan tersebut.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Selanjutnya perlu dilakukan pengamatan terhadap perubahan teknologi informasi yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar, dengan membandingkan teknologi informasi yang diadopsi oleh kampus dan kemampuan sumber daya manusia, yang ditindaklanjuti dengan penyesuaian sarana dan kemampuan sumber daya manusia PTS untuk dapat mengadopsi teknologi informasi terbaru dalam mendukung kegiatan tridharma khususnya dan kegiatan operasional pada umumnya. Strategi ketiga adalah rutin memantau peraturan perundangan yang berkaitan dengan pendidikan tinggi. Kegiatan ini terkait dengan kemampuan PTS memenuhi standar manajemen mutu yang ditetapkan oleh pemerintah. Strategi keempat adalah selalu memantau kinerja dan strategi yang dilakukan PTS lain. Pengetahuan tentang kinerja dan strategi PTS pesaing sangat berguna untuk menetapkan *positioning* PTS dan strategi yang tepat.

- b. Untuk audit strategi pemasaran, dalam upaya peningkatan daya saing, PTS harus memiliki keberanian menyusun visi, misi yang rasional dan terukur. Hasil wawancara pada sebagian responden ditemukan fakta bahwa visi, misi, strategi pencapaian visi disusun pada saat persiapan penyusunan borang akreditasi dan hanya ditujukan untuk kebutuhan akreditasi. Sehingga upaya pencapaian visi misi serta implementasi strategi pencapaian tidak pernah atau jarang dievaluasi, dan pemahaman semua elemen PTS terhadap visi misi terbatas. Visi dan misi pada dasarnya merupakan media yang menjembatani kondisi organisasi saat ini dan di masa depan, sehingga harus dipahami oleh semua elemen dan diwujudkan dalam berbagai strategi dan program kerja.
- c. Untuk audit fungsi pemasaran terkait dengan kegiatan evaluasi rutin kegiatan bauran pemasaran. Bauran pemasaran menggambarkan serangkaian variabel-variabel pemasaran yang dikendalikan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang dalam penelitian ini meliputi kualitas layanan, biaya kuliah, akses terhadap kenyamanan layanan, efektivitas promosi, jumlah sumber daya manusia PTS, prosedur yang berlaku dan penampilan fisik kampus. Evaluasi dilakukan untuk menjamin strategi bauran pemasaran tepat sasaran. Yayasan dan pimpinan PTS perlu merumuskan bersama terkait dengan standar kualitas layanan sesuai dengan pasar yang ditargetkan dan upaya untuk memenuhi standar tersebut. Evaluasi terhadap kualitas layanan dilakukan secara kontinu. Memasukkan divisi pemasaran dalam struktur organisasi PTS membuat kegiatan pemasaran dan evaluasi lebih terfokus. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar PTS responden memiliki bidang pemasaran dalam struktur organisasinya, namun dengan kewenangan yang berbeda-beda. Sebagian memiliki wewenang penuh terhadap pemasaran, sebagian yang lain kewenangan melekat pada jabatan tertentu. Sebagian responden melibatkan secara aktif dosen pada kegiatan pemasaran, sebagian lain dosen tidak dilibatkan dalam kegiatan pemasaran.
4. Level *dynamic capability* secara langsung berpengaruh positif terhadap daya saing PTS. Artinya semakin tinggi level *dynamic capability* semakin tinggi daya saingnya. PTS perlu meningkatkan kapabilitas mengidentifikasi peluang dan ancaman, kapabilitas mengidentifikasi lingkungan internal organisasi, serta kapabilitas dalam melakukan konfigurasi ulang manajemen dan struktur organisasi dalam merespon dan mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Strategi peningkatan daya saing PTS melalui peningkatan level *dynamic capability* dapat dilakukan dengan:

- a. Meningkatkan intensitas komunikasi yang efektif dengan *stakeholders* dalam rangka mengidentifikasi perubahan preferensi target pasar, perubahan kebutuhan pasar tenaga kerja, peluang kerjasama terkait dengan tri dharma maupun kerjasama bisnis, serta inovasi layanan.
 - b. Meningkatkan intensitas komunikasi yang efektif baik komunikasi vertikal maupun horizontal intra dan antar departemen agar tujuan organisasi dapat dipahami oleh semua elemen.
 - c. Sebagian responden berpendapat sejauh ini usaha PTS masih terbatas pada membangun kapabilitas operasional, yaitu kemampuan SDM menjalankan tugas pokoknya sesuai dengan bidangnya. PTS harus lebih memberi perhatian pada respon terhadap perubahan lingkungan eksternal baik peluang maupun ancaman dari PTS lain atau perubahan peraturan pemerintah yang semakin ketat terhadap penyelenggaraan PT. Kemampuan mengidentifikasi kapabilitas internal perlu ditingkatkan dengan mengoptimalkan fungsi penjaminan mutu internal. Hasil penelitian menunjukkan semua PTS responden memiliki lembaga yang bertanggung jawab terhadap penilaian penjaminan mutu internal, dengan nama dan struktur yang beragam. Keberadaan lembaga tersebut sebagian sudah berfungsi ideal namun sebagian besar masih berfungsi terbatas pada penjaminan mutu akademik.
 - d. *Reconfiguring* juga berperan tidak kalah penting dalam membangun daya saing PTS. PTS harus berani menyesuaikan konfigurasi PTS mengikuti perubahan lingkungan pasar. Se jauh ini hasil penelitian menunjukkan perubahan struktur organisasi sebagian besar dilaksanakan tiap 4 atau 5 tahun mengikuti statuta atau mengikuti perubahan pejabat pimpinan PTS. Sebagian lainnya selain mengikuti statuta atau mengikuti perubahan pejabat pimpinan PTS, juga reorganisasi dilakukan karena mengikuti perubahan lingkungan eksternal.
5. Selain pengaruh secara langsung, beberapa variabel juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap daya saing PTS, yaitu *learning orientation* dan *entrepreneurial orientation*. Upaya peningkatan daya saing melalui peningkatan *learning orientation* dan *entrepreneurial orientation* melalui strategi-strategi sebagai berikut:
- a. Untuk meningkatkan *learning orientation*, PTS perlu peningkatan *academic atmosphere* agar proses pembelajaran di PTS selaras dengan visi, misi, dan tujuan yang telah dirumuskan, melalui berbagai kegiatan diskusi ilmiah, seminar, penelitian, pembuatan karya ilmiah, debat, dan berbagai kegiatan kompetisi yang bersifat rutin atau teragenda yang melibatkan dosen, mahasiswa, maupun pihak luar. *Academic atmosphere* yang baik akan mendorong *learning orientation* menjadi budaya organisasi. Pimpinan, dosen, staf, dan mahasiswa perlu bekerja sama, saling mendukung dalam upaya membuat suasana pembelajaran menjadi lebih kondusif, positif, menyenangkan, dan menciptakan hal-hal baru yang bermanfaat baik lembaga, individu maupun masyarakat umum, sehingga mampu menghasilkan karya-karya ilmiah dan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

- b. Untuk meningkatkan *entrepreneurial orientation*, Yayasan dan para pimpinan PTS harus berani membuat terobosan dengan mengembangkan usaha-usaha strategis dengan memanfaatkan aset PTS atau dosen-dosen PTS untuk kegiatan usaha yang menguntungkan yang pendapatannya mampu menopang dan menjadi sumber pembiayaan alternatif PTS selain biaya kuliah yang dibayarkan mahasiswa. Pimpinan PTS juga perlu merubah *mindset* dosen, karyawan dan mahasiswa menjadi seseorang yang memiliki jiwa wirausaha yang tinggi, dan kewirausahaan menjadi budaya kerja di lingkungan perguruan tinggi yang melekat pada setiap aktivitas.

5 SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk membangun daya saing PTS berbasis *Resource-Based View Model*. Secara khusus penelitian ini menganalisis persepsi para pengelola PTS terhadap tingkat kepentingan indikator-indikator daya saing PTS, persepsi para pengelola PTS terhadap daya saing, kinerja, implementasi *marketing audit*, *level learning orientation*, *entrepreneurial orientation*, *market orientation*, dan *dynamic capability*; menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi daya saing PTS; serta menganalisis faktor dominan yang memengaruhi daya saing serta hubungannya dengan faktor lain dalam model. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan, responden memiliki persepsi yang hampir sama terhadap tiga indikator yang dianggap paling penting dalam menggambarkan daya saing PTS yaitu adanya peningkatan jumlah mahasiswa tiga tahun terakhir, peningkatan jumlah publikasi ilmiah berskala internasional tiga tahun terakhir, peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3 dalam tiga tahun terakhir, kemampuan dalam mempertahankan dosen berkualitas, serta peningkatan surplus anggaran tiga tahun terakhir.

Daya saing, kinerja, implementasi *marketing audit*, *level learning orientation*, *entrepreneurial orientation*, *market orientation*, dan *dynamic capability* PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta memiliki nilai rata-rata skor bervariasi. Jika diperbandingkan nilai rata-rata jawaban responden antar PTS pada tingkat akreditasi yang berbeda, PTS terakreditasi A memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi untuk daya saing, kinerja, implementasi *marketing audit*, *level learning orientation*, *market orientation*, dan *dynamic capability*. Sementara untuk level *entrepreneurial orientation*, PTS terakreditasi B memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi dibandingkan dengan PTS terakreditasi A dan C.

Hasil uji model struktural pada SEM terhadap model menunjukkan model yang *fit*. *Performance*, *marketing audit*, dan *dynamic capability* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *competitiveness*, dan *performance* memiliki pengaruh yang paling besar. Di luar pengaruh langsung tersebut, terdapat variabel-variabel laten lain yang secara tidak langsung memengaruhi *competitiveness*. Variabel *marketing audit* memengaruhi *competitiveness* melalui mediasi

performance. *Learning orientation* memengaruhi *competitiveness* melalui mediasi *performance* dan *dynamic capability*. *Entrepreneurial orientation* memengaruhi *competitiveness* melalui empat jalur yaitu melalui mediasi *learning orientation* dan *performance*, melalui mediasi *performance*, dan melalui mediasi *dynamic capability*, dan melalui mediasi *learning orientation* dan *dynamic capability*. Dari pengaruh tidak langsung tersebut, jalur *entrepreneurial orientation* → *performance* → *competitiveness* memiliki koefisien yang paling tinggi. Jalur melalui mediasi *performance* memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan melalui mediasi *dynamic capability*.

Marketing audit, *learning orientation*, *entrepreneurial orientation* terbukti secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *performance*, dan *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh paling besar. Sementara *market orientation* terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja. Di luar pengaruh langsung tersebut, variabel laten lain yang memengaruhi *performance* secara tidak langsung adalah *entrepreneurial orientation* melalui mediasi *learning orientation*. *Learning orientation*, dan *entrepreneurial orientation* terbukti secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *market orientation*. Di luar pengaruh langsung tersebut, *entrepreneurial orientation* memengaruhi secara tidak langsung terhadap *market orientation* melalui mediasi *learning orientation*. *Learning orientation* dan *entrepreneurial orientation* terbukti secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *dynamic capability*. Di luar pengaruh langsung tersebut, *entrepreneurial orientation* memengaruhi secara tidak langsung terhadap *dynamic capability* melalui mediasi *learning orientation*. *Entrepreneurial orientation* terbukti secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *learning orientation*.

Saran

Saran untuk Pemerintah

Peran penting PTS dalam pembangunan manusia di satu sisi, dan rendahnya daya saing PTS di sisi lain, menuntut peran pemerintah dalam membangun ekosistem pendidikan tinggi yang berkualitas dan kompetitif. Paradigma lama pemerintah dalam pembinaan PTS yang lebih mementingkan pengawasan (hukuman) dibandingkan pembinaan (solusi perbaikan) terbukti belum efektif dalam menyelesaikan masalah dan justru semakin memperlebar jarak daya saing antara PTN dan PTS. Penelitian ini memberikan saran terkait dengan peran pemerintah dalam upaya meningkatkan daya saing PTS paling tidak dalam tiga hal, yaitu dukungan pendanaan, penguatan dosen, dan peningkatan kualitas PTS.

1. Pada sebagian besar PTS, kemampuan pendanaan merupakan masalah utama yang membatasi kemampuan untuk menyelenggarakan yang berkualitas. Dana yang diperoleh dari biaya kuliah yang dibayarkan oleh mahasiswa merupakan sumber energi penting untuk menjaga operasional perguruan tinggi tetap jalan. Pemerintah perlu mengupayakan model pendanaan alternatif untuk PTS disamping bantuan-bantuan yang sudah ada selama ini melalui berbagai alternatif pendanaan seperti adanya regulasi yang memberikan insentif kepada perusahaan yang menyumbang PTS, meningkatkan hibah infrastruktur, maupun skim dana penelitian dan pengabdian yang memberi porsi lebih besar pada PTS.

2. Pada sebagian besar PTS masih terdapat dosen yang kualifikasi yang tidak sesuai dengan aturan baik jumlah maupun nisbah karena keterbatasan kemampuan untuk merekrut dosen dengan kualifikasi yang ideal. Penguatan dosen oleh pemerintah dapat dilakukan dengan menambah jumlah dan komposisi dosen DPK, serta memberi peluang lebih besar pada dosen PTS untuk mendapatkan beasiswa studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
3. Peningkatan kualitas PTS melalui penggabungan PTS yang tidak efisien atau bermasalah dalam pendanaan namun memiliki potensi untuk berkembang. Kebijakan pemerintah untuk menggabung PTS-PTS perlu diefektifkan untuk mewujudkan PTS yang berkualitas. Jumlah PTS yang sangat banyak dengan kualitas sebagian besar di bawah PTN disamping menyebabkan persaingan menjadi tidak sehat juga akan berdampak pada lulusan yang berdaya saing rendah.

Saran untuk Pengembangan Penelitian ke Depan

Penelitian ini bertujuan untuk membangun daya saing PTS dengan unit analisis PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan mereplikasi model daya saing yang dihasilkan dari penelitian ini pada LLDIKTI di wilayah yang berbeda, dengan tujuan untuk mendapatkan hasil penelitian yang dapat diberlakukan secara umum dan diperoleh model yang benar-benar memiliki tingkat *robustness* yang tinggi.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *market orientation* tidak signifikan dalam memengaruhi *performance* PTS memberikan ruang untuk melakukan penelitian lanjutan dengan memasukkan peran pimpinan puncak atau penyelenggara, dinamika dalam organisasi dan struktur organisasi yang diduga memoderasi pengaruh *market orientation* pada *performance*.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah HH, Mohamed ZA, Othman R, Uli J. 2009. The effect of sourcing strategies on the relationship between competitive strategy and firm performance. *International Review of Business Research Papers*. 5(3):346-361.
- Adeniran TV, Johnston KA. 2012. Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. *African Journal of Business Management*, 6(11): 4088-4099. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1673>
- Agrey L, Lampadan N. 2014. Determinant factors contributing to student choice in selecting a University. *Journal of Education and Human Development*, 3(2), 391–404.
- Akben-Selcuk, E. 2016. Factors affecting firm competitiveness: evidence from an emerging market. *International Journal of Financial Studies* 4(2):9. <https://doi.org/10.3390/ijfs4020009>
- Akhmadi H. 2008. 800 PTS gulung tikar. Kompas. [Internet]. [Diakses 2015 Jan 15]. Tersedia pada: <http://www.kompas.com/read/xml/2008/08/01/10552722/800.pts.gulung.tikar>
- Akin MS. 2012. An analysis of the competition for university entrance test. *The Journal of Developing Areas*, 46(1): 55–70. <https://doi.org/10.1353/jda.2012.0001>
- Akio T. 2005. The critical assessment of the resource-based view of strategic management: the source of heterogeneity of the firm. *Ritsumeikan International Affairs*. 3:125-150.
- Akonkwa DBM. 2009. Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions? *International Journal of Quality and Service Sciences*. 1(3): 311-333. <https://doi.org/10.1108/17566690911004230>
- Aktouf O, Chenoufi M, Holford WD. 2005. The false expectations of Michael Porter's strategic management framework. *Problems and Perspectives in Management*. 3(4). 181–200.
- Alaarj S, Mohamed ZA, Bustamam US, Binti A. 2016. Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 235: 729 – 738.
- Al-alak BA, Tarabieh SA. 2011. Gaining competitive advantage and organizational performance through customer orientation, innovation differentiation and market differentiation. *International Journal of Economics and Management Sciences*. 1(5): 80-91.
- Alarape AA. 2014. Developing the entrepreneurial orientation of owner managers of Small and Medium Enterprises in Nigeria. *Ife Center for Psychological Studies Nigeria*. 22(1):218-231. <https://doi.org/10.1080/08276331.2014.892308>
- Alder PS, Kwon SW. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 27(1): 17-40. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
- Algarni AMM, Talib NA. 2014. A Framework of measuring the impact of market orientation on the outcome of higher education institutions mediated by

innovation. *International Review of Management and Business Research*. 3(2): 607-624.

- Al-Nsour Iyad A Al-Fattah. 2017. Impact of applying the marketing control on the competitive position for dairy companies in Saudi Arabia. *Journal of Business & Economic Policy*. 4(2): 79-96.
- Ambastha A, Momaya K. 2004. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*. 26(1): 45-61.
- Ambrosini V, Bowman C, Collier N. 2009. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*. 20(S1): S9-S24.
- Ambrosini V, Bowman C. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Review*. 11(1): 29-49.
- Amin M, Thurasamy R, Aldakhil AM, Kaswuri Bin AH. 2016. The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. *Nankai Business Review International*. 7(1): 39-59. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2015-0019>
- Amit R, Schoemaker PJH. 2007. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14(1):33-46.
- Amteus M. 2011. *Managerial foresight and firm performance*. Doctoral Dissertation, School of Business and Economics, Linnaeus University.
- Assauri S. 2017. *Manajemen Pemasaran, Dasar Konsep dan Strategi*. Jakarta (ID): Rajawali Pers.
- Atuahene-Gima K, Ko A. 2001. An Empirical investigation of the effect of market orientation alignment on product innovation. *Organization Science - ORGAN SCI*. 12: 54-74. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.54.10121>
- Aydin B, Ceylan A. 2009. The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. *African Journal of Business Management*. 3(5): 184-190. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.015>
- Aydin OT. 2017. Assessing the environmental conditions of higher education: In a theoretical approach using Porter's Five Forces Model. *Journal of Higher Education and Science*, 7(2): 378-391. DOI: 10.5961/jhes.2017.215
- Azim SMd, Abdullah HH, Gorondutse AH. 2017. Competitive strategy and firm performance: a review of literature. *International Journal of Business and Technopreneurship*. 7(1): 87-92.
- Baba Y. 2015. Does learning orientation matter for nonprofit organization performance? Empirical evidence from Ghana. *Leadership & Organization Development Journal*. 36(3): 234-252. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2013-0056>.
- Bagozzi RP, Yi Y. 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16(1): 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bakar HA, Mamat A, Ramlee NAZ, Sama MF, Karim ZHA. 2015. Effect of entrepreneurial orientation, learning orientation, strategic improvisation on SME performance. *International Journal of Management and Applied Science*. 2(12). Special Issue-1: 57-62. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p207>.



- Baker, Sinkula. 2005. Market orientation and the new product paradox. *The Journal of Production Innovation Management*. 22: 483–502. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00145.x>
- Banwet DK, Momaya K, Shee HK. 2003. Competitiveness through technology management: An empirical study of Indian software industry. *International Journal Service Technology Management*. 4:131–155. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2003.002575>
- Banerjee, C. S., Farooq, A., Upadhyaya, S. 2018. The Relationship between dynamic capabilities, competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 6(3): 603-610.
- Barney J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-120.
- Barney J *et al.* 2001. The Resource-Based View of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*. 27: 625–641.
- Basso O, Fayolle A, Bouchard V. 2009. entrepreneurial orientation: the making of a concept. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 10(4):313–321. <https://doi.org/10.5367/000000009790012327>
- Bhakti YB, Rahmawati EV. 2017. Indeks kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan program studi pendidikan matematika. *Jurnal Formatif*. 7(3): 272-285
- Bowman C, Ambrosini V. 2003. How the resource-based view and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management - BRIT J MANAGE*. 14: 289–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x>
- Calantone RJ, Cavusgil ST, Zhao Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*. 31: 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Caruana A. 1998. Do universities that are more market orientated perform better? *The International Journal of Public Sector Management*. 11(1): 55-70.
- Chang Hung-Jung, Hou Jia-Jeng, Lin Szu-Ju. 2013. A Multi-cases comparative approach on forming elements of dynamic capability. *The International Journal of Organizational Innovation*. 5(4): 52-64.
- Cheng L. 2010. *Strategic marketing plan for perfect commodity LTD*. Thesis. Degree Programme in International Business International Marketing Management.
- Chenuos NK, Maru CL. 2015. Learning orientation and innovativeness of Small and Micro Enterprises. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*. 3(5):1-10.
- Chirla G, Funar S. 2010. External marketing audit and internal marketing audit. comparative study. *Bulletin UASVM Horticulture*. 67(2): 51-56. <https://doi.org/10.15835/buasvmcn-hort:4986>
- Choi S. 2012. Learning orientation and market orientation as catalysts for innovation in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 393-413. <https://doi.org/10.1177/0899764012465491>
- Choi Young-Chool, Lee Ji-Hye. 2014. Analyzing the relationships among the factors affecting educational competitiveness: an application of the Structural Equation Modeling approach. *Journal of Arts and Humanities*. 3(4): 40-50.

- CNN Indonesia. 130 Perguruan tinggi swasta tutup sepanjang 2015-2019. [Internet]. [Diakses 2019 Agustus 3]. Tersedia pada: <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20190802172238-20-417874/130-perguruan-tinggi-swasta-ditutup-sepanjang-2015-2019>
- Covin JG, Green K, Slevin DP. 2006. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30(1): 57–81. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18778648>
- Covin JG, Lumpkin GT. 2011. Entrepreneurial orientation theory and research: reflections of a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 35(5): 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin JG, Wales WJ. 2012. The Measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor University. July:677-702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Dälken F. 2014. *Are Porter's five competitive forces still applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business*. 3rd IBA Bachelor Thesis Conference. July 3rd. Enschede. The Netherlands. Copyright. University of Twente. Faculty of Management and Governance.
- Davis JL, Bell RG, Payne GT, Kreiser PM. 1991. Entrepreneurial orientation and firm performance: the moderating role of managerial power. *Journal of Business*. 25(2): 41-54. <https://doi.org/10.1108/19355181201000009>
- Day GS, Wensley R. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. 52(2):1-20. <https://doi.org/10.1042.104.240.194>
- D'Cruz. 2001. Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea. *An Australian Government Report*. October.
- DeepaBabu KG, Manalel J. 2016. Entrepreneurial orientation and firm performance: a critical examination. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 18(4): 21-28. <https://doi.org/10.9790/487X-1804042128>
- De Haan HH. 2015. Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions? *International Journal of Educational Management*, 29(1): 44–61. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2013-0115>
- Dev Gupta S. 2014. Comparative advantage and competitive advantage: an economics perspective and a synthesis. *Athens Journal of Business & Economics*. 1(1): 9–22. <https://doi.org/10.30958/ajbe.1-1-1>
- Dulčić, Ž, Gnjidić V, Alfrević N. 2012. From five competitive forces to five collaborative forces: revised view on industry structure-firm interrelationship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58: 1077-1084. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1088>
- Dulger M, Alpay G, Yilmaz C, Bodur M. 2016. How does learning orientation generate product innovativeness and superior firm performance? *International Journal of Business and Economic Development*. 4(2): 68-77.
- Egeren MV, SO'Connor. 1998. Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing*, 12(1): 39-58.

- Eisenhardt K, Martin JA. 2000. Dynamic capability: what are they? *Strategic Management Journal*. 21: 1105–1121.
- Ellis PD. 2006. Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5):1089-1107.
- Erdawati. 2014. Pengaruh motivasi, persepsi dan promosi terhadap keputusan mahasiswa memilih STIE Pasaman Simpang Empat. *E-jurnal Apresiasi Ekonomi*, 2(3): 153-159
- Esteban A, Millan A, Molina A, Consuegra DM. 2002. Market orientation in service: a review and analysis. *European Journal of Marketing*. 36(9/10):1003-1021. <https://doi.org/10.1108/03090560210437307>.
- Fahad Al A, Al Mahmud AR, Mahmud Al, Miah R, Islam UH. 2015. Marketing audit: a systematic and comprehensive marketing examination. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 4(7): 215-221.
- Fainshmidt S, Wenger L, Pezeshkan A, Mallon MR. 2019. When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*. 56(4): 758–787. <https://doi.org/10.1111/joms.12415>
- Fairoz FM, Hirobumi T, Tanaka Y. 2010. Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Science*. 6(3): 34–46. <https://doi.org/10.5539/ass.v6n3p34>
- Farrell MA. 1999. Antecedents and consequences of a learning orientation. *Marketing Bulletin*. 10(4): 38-51.
- Feit KG. 2016. *Improving school performance: leader autonomy and entrepreneurial orientation*. A Dissertation Doctor of Philosophy. Florida Atlantic University Boca Raton. FL.
- Felgueira T., Rodrigues RG. 2012. Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of teachers and researchers in public higher education institutions. *Viešoji politika ir administravimas*. 11(4): 703–718.
- Ferrier W. 2001. Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*. 44: 858-877.
- Feurer R, Chaharbaghi K. 1994. Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*. 32(2): 49-58.
- Gadau L. 2017. Marketing audit and its importance in achievement of marketing objectives of a company. *Journal of Advanced Research in Management*, 8(1/15): 38 - 43. <https://doi.org/10.14505/jarm>.
- Garwe EC. 2018. Investigating students' preference for private higher education retrospect and prospect of private higher education provision in Africa. *Proceedings of the 12 th International Conference on Private Higher Education in Africa*.
- Gautam PR. 2016. Entrepreneurial orientation and business performance of handicraft industry: a study Nelapese Handicraft Enterprises. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*. 4(2): 48-63.
- Gavrea C, Ilies L, Stegeran R. 2011. Determinant of organizational performance: the case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 6(2): 285-300.

- George BA. 2011. Entrepreneurial orientation: a theoretical and empirical examination of the consequences of differing construct representations. *Journal of Management Studies*, 48(6): 1291–1313. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.01004.x>
- Githaiga RW, Namusonge GS, Kihoro JM. 2016. Marketing strategies adoption and competitiveness of micro and small enterprises in food processing sub-sector: an empirical review. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*. 21(2/1): 18-22 <https://doi.org/10.9790/0837-21211822>.
- Grundy T. 2006. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*. 15(5): 213–229. <https://doi.org/10.1002/jsc.764>
- Hadi S. 2004. *Metodologi research 2*. Andi Offset. Yogyakarta
- Hair JF JR, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 6th ed. New Jersey. Pearson Educational, Inc.
- Hakala H. 2011. Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*. 13(2): 199-217. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>
- Hammond KL, Webster RL, Harmon HA. 2006. Market orientation, top management emphasis, and performance within University Scholl of Business: implications for universities. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 14(1): 69-85.
- Hart SL. 1995. A Natural-Resource-Based View of the firm. *Academy of Management Review*. 20(4): 986-1014.
- Hassan MU, Qureshi SU, Hasnain A, Sharif I, Hassan R. 2013. Market orientation, learning orientation and organizational performance: evidence from bankin industry of Pakistan. *Sci. Int.* 25(4): 945-956.
- Hayati N, Rukhviyanti N. 2016. Leadership capability for market orientation and learning orientation and its impact on the institution performance and competitiveness: A case of STIE Indonesia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 219: 291-290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.033>
- Hemmati M, Feiz D., Jalilvand MR. Kholghi, I. 2016. Development of fuzzy twostage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. *Journal of Modelling in Management*. 11(1): 288 – 308.
- Helfat CE, Finkelstein S, Mitchel W, Peteraf M, Sigh H, Teece D, Winter SG. 2007. *Dynamic capability: understanding strategic change in organizations*. Blackwell. Malden. MA.
- Hongming X, Changyong L, Chunhui C. 2007. Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance: an empirical study in the Pearl River Delta region of China. *Front. Bus. Res.* 1(2):222–253. <https://doi.org/10.1007/s11782-007-0014-z>.
- Holsapple CW, Wu J. 2011. An Elusive antecedent of superior firm performance: the knowledge management factor. *Decision Support Systems*. 52(1): 271–283. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2011.08.003>.

- Hou Jia-Jeng. 2008. Toward dynamic capabilities of the firm and entrepreneurship management. *Journal of Entrepreneurship Research*. 3 (2): 1-28. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1251>
- Hughes M, Morgan RE. 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*. 36(5): 651-661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Hussain J, Abbas Q, Khan MA. 2017. Entrepreneurial orientation and performance: the moderating effect of market orientation. *GMJACS*. 7(1): 9-19.
- Ilgan A, Ataman O, Ugurlu F, Yurdunkulu A. 2018. Factors affecting university choice: A study on University Freshman Students. *The Journal of Buca Faculty of Education*, Issue 46: 199-216
- Indiyati D. 2016. The Significance of competitive advantage at universities in Indonesia, *Review of Integrative Bussiness & Economics Researsch*. 5(2):226: 226 – 238.
- Jackson EA. 2015. Competitiveness in higher education practices in Sierra Leone: A model for sustainable growth. *Economic Insights – Trends and Challenges*, IV(4): 15–25. Retrieved from <http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2015-4/2.Jackson.pdf>
- Jaworski BJ, Kohli AK. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. 57: 53-70.
- Jiao H, Wei J, Cui Y. 2010. An Empirical study on paths to develop dynamic capabilities: from the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Front. Bus. Res.* 4(1):47–72, <https://doi.org/10.1007/s11782-010-0003-5>.
- Jöreskog KG, Sorborn D. 1996. *LISREL 8: user's reference guide*. Lincolnwood. IL. Scientific Software International.
- Kahn KB, John TM. 1998. Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*. 41 (1): 53-62. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00068-4)
- Kaplan M, Ögüt A, Biçkes DM, Kaplan A. 2014. The Relationship between organizational learning and financial performance: a study of small-sized business in Turkey. *Journal of WEI Business and Economics*-August. 3(2):17-24.
- Katsikeas CS, Morgan NA, Leonidou LC, Hult GTM. 2016. Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*. 80(2): 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>
- [Kemendikbud RI]. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia 2020. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Jakarta (ID): Kemendikbud.
- _____. 2017. Statistik Pendidikan Tinggi Republik Indonesia 2017. Jakarta (ID): Kemendikbud.
- _____. 2019. Statistik Pendidikan Tinggi Republik Indonesia 2019. Jakarta (ID): Kemendikbud.
- _____. 2005. Undang-Undang No. 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Jakarta (ID): Kemendikbud.

- _____. 2012. Undang-Undang No. 2 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi. Jakarta (ID): Kemendikbud.
- Khandekar A, Sharma A. 2006. Organizational learning and performance understanding Indian scenario in present global context. *Education+Training*. 48(8/9):682-692. doi:10.1108/00400910610710092.
- Kharabsheh RA, Jarrar K, Simeonova B. 2015. The impact of competitive strategies on responsive market orientation, proactive market orientation, learning orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*. 23(5): 423-435. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.970217>
- Keh HT, Nguyen TTM, Ng Ping H. 2007. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*. 22:592-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003>
- Kirca AH. 2005. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*. 69: 24-41.
- Knight G. 2000. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal International Market*. 8(2):12-32. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.2.12.19620>
- Kohli AK, Jaworski BJ. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 54:1-18.
- Kotler P, Levy SJ. 1969. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*. 33:10-16.
- Kotler P, Gregor W. Rodgers III W. 1989. The marketing audit comes of age. *Sloan Management Review*. 30(Winter): 49-62.
- Kotler P, Keller KL. 2009. *Marketing management*. 13th ed. New Jersey. Pearson International Edition.
- Kraus S, Rigtering JPC, Hughes M, Hosman V. 2012. Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review Management Science*. 6:161-182. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0062-9>.
- Kuncoro M. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta (ID): Penerbit Erlangga.
- Labas I., Darabos E., Orsolya NT. 2016. Competitiveness-higher education. *Studia Universitatis Vasile Goldis" Arad. Economics Series*. 26(1): 1-25. <https://doi.org/10.1515/sues-2016-0002>.
- Ladik DM, Stewart DW. 2008. The contribution continuum, *Journal of the Academic Marketing Science*. 36:157-165. doi:10.1007/s11747-008-0087-z.
- Lalinsky T. 2013. Firm competitiveness determinants: result of a panel data analysis. *Working Paper 4*. National Bank of Slovakia. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2548947>
- Lambin JJ. 2000. *Market-driven management*. Strategic and Operational Marketing. London. McMillan Business.
- Lawson B, Samson D. 2001. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*. 5(3): 377-400.

- Lin YT, Williams D, Ambler T. 2005. Cost-effective designs of field service for electronic systems. *Proceedings - International Test Conference*. 453–460. <https://doi.org/10.1109/TEST.2005.1584005>
- Lipnická D, Ďaďo J. 2013. Marketing audit and factors influencing its use in practice of companies (from an expert point of view). *Journal of Competitiveness*. 5(4):26-42. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.02>.
- Li Yong-Hui, Huang Jing-Wen, Tsai Ming-Tien. 2008. Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*. 38(4): 440–449 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.004>
- Liao Shu-Hsien, Chang Wen-Jung, Wu Chi-Chuan, Katrichis JM. 2011. A Survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*. 40:301-310.
- Liu HY, Hsu CW. 2011. Antecedents and consequences of corporate diversification: a dynamic capabilities perspective. *Management Decision*. 49(9): 1510-1534. <https://doi.org/10.1108/00251741111173961>
- Long HC. 2013. The relationship among learning orientation, market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance of Vietnam marketing communications firms. *Philippine Management Review*. 20: 37-46.
- Loya A. 2011. Marketing audit-an important tool to determine strengths and weaknesses of the company. *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*. 1(2).
- Luo Y. 2000. Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*. 35(4): 355-378. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00043-2)
- Lumpkin GT, Dess GG. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*. 21(1): 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lumpkin GT, Dess G.G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*. 16: 429-451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Lyon DW, Lumpkin GT, Dess G.G. 2000. Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*. 26(5): 1055–1085. <https://doi.org/10.1177/014920630002600503>
- Ma'atoofi AR., Tajeddini K. 2010. The effect of entrepreneurship orientation on learning orientation and innovation: a study of small-sized business firms in Iran. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 1(3): 254–260. <https://doi.org/10.7763/ijtef.2010.v1.46>
- Madhani PM. 2010. Resource Based View (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource Based View: Concept and Practices*. 3-22. Hyderabad. India. Icfai University Press.
- Mahmoud MA, Yusif B. 2012. Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*. 61(6):624-652. <https://doi.org/10.1108/17410401211249193>

- Mahoney JT. 1995. The Management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*. 33: 91-101. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00060-R](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00060-R)
- Malhotra NK. 2009. *Marketing research: an applied orientation 4th ed.* New Jersey (ID): Pearson Education, Inc.
- Masrur M. 2011. Langkah-langkah strategis dalam peningkatan daya saing universitas menggunakan teknologi informasi. *Teknologi*. 1(2): 81-88.
- Matsuno K, Mentzer JT, Ozsomer A. 2002. The effect of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*. 66(3): 18-32.
- Mavondo FT, Farrell MA. 2000. 5 Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers? *Australian Journal of Management* 25(2): 223-244. <https://doi.org/10.1177/031289620002500206>
- McDonald M. 2015. *Marketing Planning: A handbook for professional marketers*. Cambridge Marketing Press. UK
- McGuinness T, Morgan RE. 2005. The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: the contributing effect of organisational change capability. *European Journal of Marketing*. 39(11/12): 1306-1326. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510623271>.
- McNaughton RB, Osborne P, Imrie BC. 2002. Market-oriented value creation in service firms. *European Journal of Marketing*. 36(9/10): 990-1002. <https://doi.org/10.1108/03090550210437299>.
- Meilyaningsih E, Sisilia K. 2015. Analisis faktor pengambilan keputusan mendaftar di institusi pendidikan tinggi swasta (Studi pada Program Studi D3 Manajemen Pemasaran Universitas Telkom Angkatan 2014). *E-Proceeding of Management*, 2(3): 3597-3602.
- Menon A, Bharadwaj SG, Adidam PT, Edison SW. 1999. Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*. 63(2): 18-40. <https://doi.org/10.2307/1251943>
- Merwe SVD, Malan J. 2013. An assessment of the impact of entrepreneurial orientation on the success of selected public secondary schools. *Management Dynamics*. 22(4): 20-37.
- Mokoena BA, Dhurup MR. 2017. Effect of market orientation and barriers to market orientation on university performance: a study of universities of technology in South Africa. *International Business & Economic Research Journal*. 16(1): 17-30.
- Morgan N, Clark B, Gooner R. 2002. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*. 55: 363-375. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-4)
- Narver JC, Slater SF. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54:20-35.
- Navickas V, Krajňáková E, Navikaite A. 2015. Paradigm shift of small and medium-sized enterprises competitive advantage. *Engineering Economics* 26(3): 327-332. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.3.6608>
- Nayono SE. 2012. Kerjasama internasional perguruan tinggi: Pengalaman di Universitas Negeri Yogyakarta, Workshop Inisiasi Kerjasama dengan



- Perguruan Tinggi Asing, Institut Seni Indonesia Yogyakarta Yogyakarta, 13 Desember 2012.
- Nayebzadeh S. 2013. Market orientation: a new model. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 3(1): 472-483. ISSN 2090-4304.
- Nguyen DT, Barrett NJ. 2006. The role of market orientation and learning orientation in quality relationship: the case of vietnam exporting firms and their customers. *International Marketing Journal*. 14(2): 116-47.
- Nguyen DT, Nguyen TMT. 2008. Study for dynamic capabilities of vietnamese firms in Ho Chi Minh City. *Independent research, code B2007-09-46-TD*. Vietnam. University of Economics-Ho Chi Minh City.
- Nwachukwu C, Chládková H, Žufan P. 2017. The relationship between entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, entrepreneurial leadership, and firm performance: a Proposed Model. *Business Trends*. 7(1): 3-16.
- Octavia A, Ali H. 2017. The Model of market orientation, entrepreneurial orientation and business performance of small and medium enterprises. *International Review of Management and Marketing*. 7(3): 331-337.
- Okeyo WO, Gathungu JM, K'Obonyo P. 2016. Entrepreneurial orientation, business development services, business environment, and performance: a critical literature review. *European Scientific Journal*. 12(28): 188-218. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n28p188>
- Olmos GHC. 2012. Hospitality competitiveness measurement system. *Journal of Global Business & Technology*. 8(2): 29-37.
- Ounnabi Y, Alaoui LL. 2016. National competitiveness for welfare: the solution or an illusion? *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 7(6): 242-246. <https://doi.org/10.18178/ijtef.2016.7.6.530>
- Pérez LS, Manuel MPJ, José VOC. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance, *The Learning Organization*. 12(3): 227-245. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Parida V, Westerberg M, Ylinenpaa H. 2009. How do small firms use ICT for business purposes? A study of Swedish technology-based firms. *Journal of Electronic Business*. 7(5): 536-551
- Parmerlee D. 2010. *Auditing markets, products, and marketing plans*. NTC Business Books. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1036/0071392033>.
- Parsiana M., Mobaraki MH. 2016. Investigating of the effect of entrepreneurial orientations on formation of entrepreneurial identity. *Management Science Letters* 6:627-634. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.8.006>
- Pavlou PA, El Sawy OA. 2011. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*. 42(1): 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Platin N, Ergun HS. 2017. The Relationship between entrepreneurial orientation and performance: evidence from Turkish SMEs. *Business and Management Studies*. 3(2): 78-89. <https://doi.org/10.11114/bms.v3i2.2408>.
- Pokorná J, Částek O. 2013. How to measure organizational performance in search for factors of competitiveness. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 61(2): 451-561. <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201361020451>.

- Polat S. 2012. The Factors that students consider in university and department selection: A qualitative and quantitative study of Kocaeli University, Faculty of Education Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47: 2140–2145. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.963>
- Porter ME. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York (NY) *The Free Press*.
- Porter ME. 1990. *The Competitive advantage of nations*. Harvard Business Review. New York (USA). Free Press. March-April: 73-91
- Pringle J, Huisman, J. 2011. Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework. *Canadian Journal of Higher Education*, 41(3): 36 – 58.
- Purwanto SK, Hubeis AV, Affandi MJ, Dharmawan AH. 2011. Peranan sumber daya manusia dalam membangun daya saing perguruan tinggi. *Psikobuana*. 3(2): 73–83.
- Quince T, Whittaker. 2003. Entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intentions and objective. *ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge*. Working Paper No. 271.
- Qureshi S, Kratzer J. 2011. An Investigation of antecedents and outcomes of marketing capabilities in entrepreneurial firms: an empirical study of small technology-based firms in Germany. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 24(1): 49-66. <https://doi.org/10.1080/08276331.2011.10593525>
- Rabbil MZ, Nasution Y. 2017. Analysis of effects of environmental dynamism, entrepreneurial orientation, and dynamic capability on the performance of SMEs. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)*. 5(1): 1-6. ISSN 2320-4044.
- Rakhimbekova AE, Seitkazyeva AM. 2014. Competitiveness of health care institutions of the Republic of Kazakhstan: theory, evaluation technique, development mechanism. *Life Science Journal*. 11: 27–31.
- Ramalu DCJ, Bakar AAN, Nijar NN. 2013. Factors that determine students' preferences in selecting higher learning institution. *Infrastructure University Kuala Lumpur Research Journal*, 1(1): 27–38.
- Ramírez AM., Morales VJG., Rojas RM. 2011. Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*. 22(3): 309-318.
- Ramoniene L, Lanskoronskis M. 2011. Reflection of higher education aspects in the conception of national competitiveness. *Baltic Journal of Management*. 6(1): 124-139. <https://doi.org/10.1108/17465261111100932>
- Rubina J., Jamal MEA., Khaldoun AMA., Nik KNM., Bilal NIZ., Alharbi KN., Alaa MF Al JH. 2013. Antecedents of firm's performance. empirical evidence from Yemeni SME'S. *American Journal of Economics*. 3(1): 18–22. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20130301.04>
- Ruey-Gwo C, Chieh-Ling L. 2007. The relationship between leadership behavior and organizational performance in nonprofit organizations, using social welfare charity foundations as an example. *Journal of American Academy of Business*. 12(1): 83-87.
- Saeed MAY, Bekhet HA., Dhar BK. 2017. Constructing model to explore the influence of marketing audit on organizational performance. *Australian*

Journal of Basic and Applied Sciences. 11(15): 83–90.
<https://doi.org/10.22587/ajbas.2017.11.15.12>

Sambrook S, Roberts C. 2005. Corporate entrepreneurship and organizational learning: A review of the literature and the development of a conceptual framework. *Strategic Change*. 14: 141–155.
<https://doi.org/10.1002/jsc.716>

Samson AT, Mahmood R. 2014. Integration of entrepreneurial orientation and dynamic environment of small and medium enterprises: a case of Nigerian Export Firms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2(10): 1-11. <http://ijecm.co.uk/> ISSN 2348 0386.

Salgado JF. 2002. The big. Five personality dimensions and counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*. 10: 117-125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>

Sari N, Marnis S. 2014. Pengaruh manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan market orientation terhadap kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing (Studi pada Grand Zuri Grup Hotel di Pekanbaru). *Jurnal Ekonomi*. 22(3): 88-106.

Sawaji J. 2019. Dampak citra perguruan tinggi guna meningkatkan motivasi, sikap, dan pengambilan keputusan mahasiswa memilih PTS di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2): 69-76.

Senge PM. 1996. The leader new work: building learning organizations. How organizations learn. *Managing the Search for Knowledge*. 462-486.

Serbanica D, Radulescu V, Crueru AF. 2015. The role of marketing audit in evaluation sustainable marketing performance in Romanian organizations. *Amfiteatru Economic*. 17(40):1011-1021.

Setiawan A. 2016. Pengaruh kinerja SDM dan efektifitas CBIS terhadap daya saing. *Riau Journal Of Computer Science*. 2(2): 17–28.

Shaikh B. 2015. Market orientation: a theoretical review of literature. *Business Dimensions*. 2(5):161-170.

Sheth JN, Sisodia RS. 2002. Marketing productivity: issues and analysis. *Journal of Business research*. 55(5): 349-362. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00164-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00164-8)

Sinkula JM, Baker WE, Noordewier T. 1997. A Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(4): 305-318.

Slater SF, Narver JC. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*. 58(1): 46–55.

Slater SF, Narver JC. 2000. The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*. 48(1): 69–73. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00077-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0)

Smith S. 1995. World class competitiveness, *managing service Quality*. 5(5): 36-42.

Sriwidadi T, Arief M, Prabowo H, Muqarrabin AM. 2016. Sustainable competitive Advantage in Private Higher Education Institutions in Indonesia. *International Journal of Economics and Management*. 10(S1): 33 – 47.

Stefan SC, Popa I, Dobrin CO. 2016. Towards a model of sustainable competitiveness of health. *Organizations Sustainability*. 8:1-15, <https://doi.org/10.3390/su8050464>.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

- Stimac H, Šimić Mirna L. 2012. Competitiveness in higher education: a need for marketing Orientation and service quality, *Economics & Sociology*. 5(2): 23-34. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2012/5-2/2>
- Stoenică LF, Vegheş CP. 2016. Dimensions of the market of higher education institutions. the military higher education system. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*. 18(1): 81-99.
- Stoudt HD. 2012. Entrepreneurial orientation in nonprofit organization and its effect on the development of social entrepreneurial strategies. *Disertation Doctor of Philosophy*. Capella University.
- Sum NL, Jessop B. 2013. Competitiveness, the knowledge-based economy and higher education. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(1): 24-44. <https://doi.org/10.1007/s13132-012-0121-8>
- Taghian M, Shaw RN. 2002. The marketing audit and business performance: an empirical study of large Australian companies. *ANZMAC 2002 Conference Proceedings, Deakin University*. 3151-3157.
- Taghian M, Shaw RN. 2008. The marketing audit and organizational performance: an empirical profiling. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 16(4): 341-350. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160406>
- Tajeddini K. 2016. Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations, the case of Iran. *Journal of Management Development*. 35(2):134-153. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2015-0033>.
- Takahashi ARW., Bulgacov S., Giacomini MM. 2016. Dynamic capabilities, operational capabilities (educational-marketing) and performance. *Review of Business Management*. 19(65): 375-393. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.2831>.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7): 509-533.
- Teece DJ. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Tjiptono F, Chandra G. 2012. *Pemasaran strategik*. Ed ke-2. Yogyakarta (ID): CV. Andi Offset.
- Tripathi S, Ali M. 2009. Emerging environmental challenges and competitiveness of Indian higher education system: issues and strategies. *ASBM Journal of Management*. 2(1): 143.
- Tsai H, Song H, Wong KKF. 2009. Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 26(5-6): 522-546. <https://doi.org/10.1080/10548400903163079>.
- Tseng Shu-Mei, Lee Pei-Shan. 2014. The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*. 27(2):158-179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>.
- Vana K, Cerna L. 2012. The marketing audit as a method of the evaluation of the marketing plan. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava*. Slovak University of Technology in Bratislava. Special Number: 131-136. <https://doi.org/10.2478/v10186-012-0023-4>

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

- Ventor A. 2014. An analysis of the influence of entrepreneurial orientation on business success in selected small and medium-sized enterprises. *Dissertation*. North-West University. Potchefstroom Campus.
- Venkatraman N, Ramanujam V. 1986. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Working Paper Alfred P. Sloan School of Management*. August.
- Viswesvaran C. 2001. Assessment of individual job performance: a review of past century and a look ahead. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*: 110- 126.
- Walter A, Auer M, Ritter T. 2006. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*. 21: 541 – 567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- Wang CL, Ahmed P.K. 2007. Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The international Journal of Management Reviews*. 9(1): 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang CL. 2008. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(4): 635-656.
- Wang Chao-Hung. 2008. The impact of market orientation on innovation performance: does service innovation matter? *Journal of Business Studies Quarterly* 2015. 6(3): 77-93.
- Webster RL, Hammond KL, Harmon H A. 2006. A study of market orientation in american business school. *Academy of Marketing Studies Journal*. 10(2): 9-22.
- Webster RL, Hammond KL. 2008. Does a market orientation strategy exist toward business scholl students? a view from three level of academic administrator. *Academy of Marketing Studies Journal*. 12(2): 19-34.
- Weerawardena J, O'Cass A, Julian C. 2006. Does industry matter? examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*. 59: 37-45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.02.004>.
- Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal (pre-1986)*. 5(2): 171-180.
- Wiklund J. 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 24(1): 37-48. <https://doi.org/10.1177/104225879902400103>
- Wiklund J, Shepherd D. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*. 24(13): 1307-1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Wiklund J, Shepherd D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing* 20: 71 – 91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>.
- Winter SG. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 24(10): 991-995.
- Wirot WS. 2008. 800 PTS gulung tikar [Internet]. Kompas.com - 01/08/2008, 10:55 WIB Jakarta. (diakses tgl 28 Juni 2018 pukul 07.30)

- Wulandini SP. 2017. Pengambilan keputusan mahasiswa dalam memilih perguruan tinggi swasta di Pekanbaru. *JSSH (Jurnal Sains Sosial Dan Humaniora)*, 1(2): 93-103. <https://doi.org/10.30595/jssh.v1i2.1788>
- Wu Wann-Yih, Fu Chen-Su. 2009. Services officer cognitions toward marketing planning: a hierarchical cognition of marketing audit model. *African Journal of Business Management*. 3(6):260-267. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.102>.
- Wu Lei-Yu. 2007. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*. 60: 549-555.
- Wu F, Cavusgil T. 2006. Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships, *Journal of Business Research*. 59: 81–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.005>
- Wu WK, Chen HC, Huang YX. 2015. Antecedents and consequences of marketing audits: empirical evidence from Taiwanese firms. *Asia Pacific Management Review*. 20(3): 156–164. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2014.09.001>
- Zahra SA, George G. 2002. Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*. 27: 185–203.
- Zebal MA, Goodwin DR. 2012. Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence and Planning*. 30(3): 339-357. <https://doi.org/10.1108/02634501211226302>.
- Zhou KZ, Li CB. 2010. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*. 63(3): 224–231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.003>
- Zhou W, Hu HSX. 2015. Does organizational learning lead to higher firm performance? an investigation of chinese listing companies. *The Learning Organization*. 22(5): 271-288. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2012-0061>
- Zott C. 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*. 28(13): 1319-1350.
- Zollo M, Winter S. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. 13(3): 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

RIWAYAT HIDUP



Isbandriyati Mutmainah lahir di Klaten tanggal 04 Desember 1968 sebagai anak nomor dua dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak H Ma'arif Sudomo dan Ibu Hj Sutamti. Pendidikan sarjana ditempuh di Program Studi Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret, lulus tahun 1992. Pada tahun 2003 melanjutkan studi S2 di Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Indonesia dengan peminatan Perdagangan Internasional dan Industri, dan menyelesaikan studi pada tahun 2005. Mulai tahun akademik 2015/2016 penulis berkesempatan melanjutkan studi ke jenjang S3 di Program Doktor Manajemen Bisnis pada Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor dengan mengambil peminatan Manajemen Pemasaran.

Penulis bekerja sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Bangsa dengan pengalaman menjabat sebagai Ketua Program Studi Manajemen periode 2009-2016 dan saat ini menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi mulai Desember 2020. Disamping sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Bangsa, penulis juga mengajar pada beberapa Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta seperti Universitas Yarsi, Institut Perbanas dan Universitas Pancasila. Aktivitas lain selain mengajar adalah meneliti, terlibat dalam kegiatan konsultasi di instansi pemerintah dan pemerintah daerah, serta pengurus Dharma Wanita pada Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. Beberapa kali mendapat hibah penelitian Dikti, dan beberapa hasil penelitian sudah dipublikasikan baik jurnal nasional ber-ISSN, jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.