

**PENGUJIAN PERAN MANAJEMEN PUNCAK, DINAMIKA
ANTAR DEPARTEMEN DAN SISTEM ORGANISASI
PERGURUAN TINGGI PADA MODEL ORIENTASI PASAR**

Yulia Hendri Yeni
(Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas)

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk membangun sebuah model yang menggambarkan hubungan antara orientasi pasar dengan manajemen puncak, dinamika antar departemen dan sistem organisasi sebagai *antecedents* orientasi pasar dan kinerja institusi sebagai *consequence*. Pengujian fit model yang dihasilkan dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modelling*. Data dikumpulkan dengan menggunakan *self administrated questionaire* yang disebarakan kepada 300 pengelola program studi S1 pada PTN dan PTS di Sumatera Barat, Jambi, Riau dan Batam dengan menggunakan *purposive sampling method*, dengan tingkat pengembalian sebesar 59%.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Flavia'n dan Lozano (2006) tentang hubungan positif antara Manajemen Puncak dengan Orientasi Pasar. Selain itu, kajian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya (Qureshi 1989; 1993; Caruana, Ramaseshan & Ewing 1998, serta Yeni 2007) yang menyatakan bahwa Orientasi Pasar memiliki hubungan positif dengan Kinerja Institusi. Namun demikian hasil penelitian ini berbeda dengan Flavia'n dan Lozano (2006) yang menemukan Dinamika antar Departemen memiliki hubungan positif dengan Orientasi Pasar, dan Sistem Organisasi memiliki hubungan positif dengan Orientasi Pasar. Secara ringkas hasil penelitian mengindikasikan bahwa dari tiga faktor internal organisasi yang dikatakan berhubungan positif dengan orientasi pasar oleh Flavia'n dan Lozano (2006), hanya manajemen puncak yang ditemukan berhubungan positif dengan Orientasi Pasar. Oleh sebab itu dapat direkomendasikan agar manajemen puncak selalu mendorong setiap aktivitas pengajaran dan selalu memperhatikan, mempertimbangkan, serta merespon *trend* yang sedang terjadi agar dapat mewujudkan institusi yang berorientasi pasar.

Kata kunci: *Orientasi Pasar, Manajemen Puncak, Dinamika antar Departemen dan Sistem Organisasi*

PENDAHULUAN

Orientasi pasar merupakan salah satu kunci kesuksesan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan daya saing telah dibuktikan oleh para peneliti dari berbagai konteks dan latar belakang budaya. Namun demikian sebahagian besar penelitian tersebut dilakukan pada lingkungan manufaktur di negara maju, dan masih

sangat terbatas studi yang dilakukan pada organisasi non profit terutama pada institusi pendidikan di negara berkembang yang memiliki latar budaya timur seperti Indonesia.

Kontribusi orientasi pasar terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi juga sudah dibuktikan secara empiris (Yeni 2007). Namun demikian, ada pendapat yang mengatakan bahwa konsep orientasi pasar tidak sesuai dengan tujuan pendidikan. Pendapat ini didasarkan pada perspektif yang mengidentikkan orientasi pasar dengan aktifitas untuk mencari laba sebesar-besarnya serta memuaskan pelanggan dengan cara memenuhi semua kebutuhan dan keinginan mereka. Pemahaman ini memberikan konotasi bahwa orientasi pasar adalah konsep yang berdasarkan pada kekuasaan pelanggan. Bahkan bisa diartikan bahwa keberhasilan untuk bertahan di pasar baru bisa diperoleh dengan adanya kesediaan untuk didikte oleh keinginan dan kemauan pelanggan. Meskipun masih terdapat perdebatan dikalangan akademisi dan peneliti, implementasi orientasi pasar pada perguruan tinggi di Indonesia sudah seharusnya dilakukan dengan adanya krisis ekonomi, globalisasi, perubahan paradigma perguruan tinggi serta visi pendidikan tinggi tahun 2010.

Dalam rangka mewujudkan institusi yang berorientasi pasar, diperlukan pemahaman tentang *antecedent* yang menjadi faktor pendorong untuk merealisasikan konsep tersebut. Berdasarkan hasil temuan Cervera, Molla dan Sanchez (2001); Pulendran, Speed dan Widing (2000) dan Varela dan Rio (2003) yang melakukan penelitian pada lingkungan manufaktur, diketahui bahwa manajemen puncak, dinamika antar departemen, dan sistem organisasi menjadi penentu bagi terwujudnya konsep orientasi pasar. Hasil temuan ini dijadikan sebagai dasar untuk menguji faktor-faktor yang menjadi *antecedents* orientasi pasar pada organisasi jasa yang bersifat non-profit seperti perguruan tinggi. Oleh sebab itu penelitian ini ditujukan untuk menjawab permasalahan sebagai berikut:

“Bagaimana hubungan antara manajemen puncak, dinamika antar departemen, sistem organisasi dan orientasi pasar dengan kinerja institusi?”

TINJAUAN PUSTAKA

Aktivitas-aktivitas yang didasarkan pada konsep pemasaran hendaknya selalu memperhatikan tiga unsur berikut: *customer focus*, *coordinated marketing* dan *profitability* (Kotler 2003). Berdasarkan ketiga unsur tersebut seperti halnya konsep pemasaran hanya cocok untuk organisasi yang berorientasi laba. Padahal, telah banyak penelitian yang membuktikan bahwa konsep pemasaran itu relevan untuk semua jenis organisasi yang berhubungan dengan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya (Kotler & Levy 1969). Pendapat fenomenal ini telah banyak digunakan oleh para peneliti sebagai dasar untuk mengimplementasikan konsep pemasaran pada semua jenis organisasi (termasuk rumah sakit, museum dan perguruan tinggi) dalam menawarkan produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan pelanggannya. Cervera, Mollá & Sánchez (2001) meneliti penerapan konsep orientasi pasar pada organisasi pemerintah. Konsep ini diyakini tidak hanya bisa diterapkan pada organisasi besar, tetapi juga mungkin dianut oleh organisasi kecil dan menengah (Pelham 2000).

Orientasi Pasar Dari Berbagai Perspektif

Nasution (2004) membagi klasifikasi definisi orientasi pasar menjadi empat pendekatan yaitu perilaku, manajerial, budaya, dan *resources-based*. Sementara itu Yeni (2007) membuat pengelompokan tersebut menjadi dua kelompok besar seperti yang terlihat pada Tabel 1. Menurut persepektif budaya, orientasi pasar dipandang sebagai proses kognitif yang mencakup dimensi budaya seperti nilai-nilai dan norma yang dianut perusahaan. Dari perspektif perilaku, orientasi pasar dipandang sebagai proses pengumpulan informasi pasar. Menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang dimanifestasikan sebagai orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi yang ada. Pengertian yang diberikan oleh Kohli dan Jaworski (1990) ini digunakan pada penelitian ini, karena selain dianggap paling sesuai untuk perguruan tinggi juga pernah digunakan pada objek penelitian yang sama oleh Caruana, Ramaseshan dan Ewing (1998) di Australia dan New Zeland serta Flavia'n dan Lozano (2006) di Spanyol. Pengertian

ini juga diacu oleh Yeni (2007) yang melakukan penelitian pada perguruan tinggi di Indonesia.

Tabel 1 Defenisi Orientasi Pasar dari Berbagai Perspektif

Peneliti (Tahun)	Definisi Orientasi Pasar
Perspektif Budaya	
Deshpandé dan Webster (1987)	<i>An organisational culture that has a set of shared values and beliefs with customers as a central focus.</i>
Shapiro (1988)	<i>A set of processes aimed at acquiring information on all important buying influences and spreading that information through every department in the organisation.</i>
Narver dan Slater (1990)	<i>Organisational culture that consists of three behavioral components, (namely: customer orientation, competitor orientation and inter-functional coordination) and two decision criteria (in particular: a long term focus and a profit objective).</i>
Kasper (1997)	<i>The degree by which an organisation is guided and committed in all its thinking and behaviour (internally and externally) to those factors that guide the organisation's behavior in the market and its customers.</i>
Perspektif Perilaku	
Kohli dan Jaworski (1990)	<i>The organisation-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs dissemination of the intelligence across departments, and organisation-wide responsiveness to it.</i>
Ruekert (1992)	<i>The degree by which a strategic business unit obtains and uses information about its customers, develops a strategy to satisfy their needs and implements that strategy answering to those needs and wants.</i>
Deng dan Dart (1994)	<i>Market intelligence generation about current and future needs of customers and competitors for their satisfaction; integration and dissemination of market intelligence and coordinated design and execution of the strategic organisational response to market opportunities.</i>
Hunt dan Morgan (1995)	<i>The systematic gathering of information on customers and competitors, both present and potential; the systematic analysis of that information for the purpose of developing market knowledge; and the systematic use of such knowledge to guide strategy recognition, understanding, creation, selection, implementation, and modification.</i>

■ : Defenisi yang dipakai pada penelitian ini

Sumber: Yeni (2007)

Perguruan Tinggi Dan Orientasi Pasar

Penelitian tentang pemasaran pada institusi pendidikan dilakukan pada awal tahun 80-an di Amerika dan Inggris (Oplatka & Brown 2004). Morgan pada penelitiannya di tahun 1991 menemukan bahwa perguruan tinggi sebagai institusi profesional pada umumnya menghindari pemasaran, karena diidentikkan dengan

profit oriented. Namun demikian pada tahun 1990-an fenomena tersebut justru menjadi pendorong bagi para peneliti untuk melakukan kajian tentang pemasaran di perguruan tinggi (Edgett & Parkinson 1993; Gronroos 1990; Gummesson 1991; Hannagan 1992; Kotler & Andreasen 1987; Lovelock & Weinberg 1989).

Secara tegas Caruana, Ramaseshan dan Ewing (1998) pada penelitian yang juga dilakukan di institusi pendidikan menyatakan bahwa untuk keluar sebagai pemenang pada persaingan, konsep orientasi pasar tidak dapat lagi dihindari oleh perguruan tinggi. Namun demikian Driscoll dan Wicks (1998) mengkritik bahwa pendekatan *customer-driven* yang merupakan istilah lain dari orientasi pasar tidak cocok dengan misi pendidikan. Dikhawatirkan bahwa pendekatan ini dapat mengganggu mutu pendidikan.

Belakangan ini pada umumnya kebijakan pemerintah di berbagai negara mendorong perguruan tinggi mendapatkan sumber keuangan non pemerintah. Kondisi ini menggambarkan bahwa perguruan tinggi harus menerapkan konsep orientasi pasar, karena menurut para ahli seperti Qureshi (1989 dan 1993) serta Caruana, Ramaseshan dan Ewing (1998) perguruan tinggi yang *market oriented* relatif mudah untuk mendapatkan *non government funding*. Terjadinya krisis ekonomi dan pengurangan subsidi pemerintah terhadap perguruan tinggi (terutama perguruan tinggi negeri) mengharuskan institusi tersebut berupaya mencari sumber-sumber keuangan non pemerintah.

Menurut Kotler (2006) institusi yang bisa bertahan dan memenangkan persaingan di pasar global adalah institusi yang mampu menawarkan nilai lebih dan sesuai dengan keinginan pelanggan, arti institusi tersebut harus menerapkan konsep yang selalu fokus kepada pasar dalam hal ini adalah pelanggan. Artinya, pada era persaingan bebas perguruan tinggi sudah seharusnya memberikan perhatian khusus pada aktivitas orientasi pasar (Maydeu-Olivares & Lado 2003). Di samping itu perubahan paradigma pendidikan tinggi di Indonesia dapat juga dipandang sebagai aspek pendorong lain untuk menerapkan konsep ini di perguruan tinggi.

Tabel 2. Studi Empiris tentang Orientasi Pasar pada Organisasi Jasa

Jenis Organisasi Jasa	Jumlah Penelitian	Peneliti (Tahun)
Bank	5	McCullough, Heng & Khem (1986), Bhuiyan (1997), Han et al (1998), Webb et al (2000), Kolar (2006)
Lembaga Keuangan Perguruan Tinggi	1 8	Hughes (2001) Stewart (1991), Qureshi (1989 dan 1993), Caruana, Ramaseshan & Ewing (1998), Siu & Wilson (1998), Flavia'n & Lozano, (2006), Voon (2006)
Sekolah Rumah Sakit/Institusi Kesehatan	1 13	Oplatka & Brown (2007) Whyte (1985), Naidu & Narayana (1991), Naidu et al (1992), Wrenn et al (1994), Raju, Lonial dan Gupta (1995), Wrenn (1996), Bhuiyan & Abdul-Gader (1997), Loubeau & Jantzen (1998), Kumar, Subramanian, & Yauger (1998), Kumar & Subramanian (2000), Wood et al (2000), Raju & Lonial (2001), Tsai (2003)
Hotel	4	Au & Tse (1995), Harris & Watkins (1998), Sargeant dan Mohamad (1999), Agarwall, Erramilli, & Dev (2003)
Asuransi	3	Lado et al (1998), Lado & Rivera (1998), Olivares & Lado (2003)
Broker	1	Chang & Chen (1998)
Biro Perjalanan	1	Greenley & Matcham (1986)
Lain-Lain/Berbagai Jenis Organisasi Jasa	6	Saxe & Weitz (1982), Atuahene & Gima (1996), Avlonitis & Gounaris (1999), Caruana et al (1999) Schlosser & McNaughton (2007), Javalgi & Young (2006)
Total	43	

Sumber: Dikembangkan dari Yeni (2007)

Salah satu penelitian tentang orientasi pasar pada perguruan tinggi di Indonesia dilakukan oleh Yeni (2007). Walaupun penelitian yang diajukan ini menggunakan sebagian hasil temuan Yeni (2007) sebagai fondasi, namun pengujian tentang *antecedents* orientasi pasar belum dilakukan.

Orientasi Pasar Dan Consequences

Orientasi pasar telah teruji sebagai konsep strategis untuk menghadapi pelanggan yang semakin *demanding*. Berbagai literatur menyebutkan bahwa pada *the turbulent environment* orientasi pasar merupakan salah satu konsep penting untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan keunggulan bersaing. Namun demikian sebenarnya ada sejumlah konsekuen lainnya yang dapat terjadi jika sebuah organisasi dapat menunjukkan perilaku yang berorientasi pasar. Beberapa konsekuen tersebut dapat berupa tingkat inovasi organisasi, keuntungan, penjualan, kepuasan dan loyalitas pelanggan dan sebagainya. Keragaman hasil penelitian tentang konsekuen dari orientasi pasar dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Studi tentang *Consequences* Orientasi pasar

<i>Consequences</i>	Peneliti (Tahun)
Kinerja	
Kinerja secara umum	Narver dan Slater (1990); Jaworski dan Kohli (1993); Ruekert (1992); Slater dan Narver (1994a & 1994b); Greenley (1995b); Slater dan Narver (1996)
Innovasi	Zirger dan Maideque (1990); Aaby dan Discenza (1993); Greenley (1995b); Atuahene-Gima (1996); Slater dan Narver (1996); Jaworski dan Kohli (1996); Gatignon dan Xuereb (1997); Hurley dan Hult (1998); Han et al. (1998)
Keuntungan	Narver dan Slater (1990); Slater dan Narver (1994a); Llonch dan Waliño (1996); Slater dan Narver (1996) Ruekert (1992); Llonch dan Waliño (1996); Siguaw et al. (1998)
Penjualan	Llonch dan Waliño (1996); Slater dan Narver (1996)
Keunggulan	Diamantopoulos dan Hart (1993); Caruana dan Pitt (1994)
Tanggapan karyawan	
Semangat Kelompok	Kohli dan Jaworski (1990); Jaworski dan Kohli (1993)
Kepuasan Kerja	Ruekert (1992)
Komitmen	Ruekert (1992)
Koordinasi	Greenley (1995b)
Tanggapan Pelanggan	
Kepuasan dan Loyalitas	Kohli dan Jaworski (1990); Jaworski dan Kohli (1993)
Hubungan dengan Saluran Pemasaran	
Kepercayaan dan Komitmen	Siguaw et al. (1998)
Strategi Bersaing	Cravens dan Shipp (1991); Smith et al (1992); Smith et al. (1992); Bruning dan Lockshin (1994); Day (1994a); Day dan Nedugandi (1994); Hunt dan Morgan (1995); Slater dan Narver (1996)

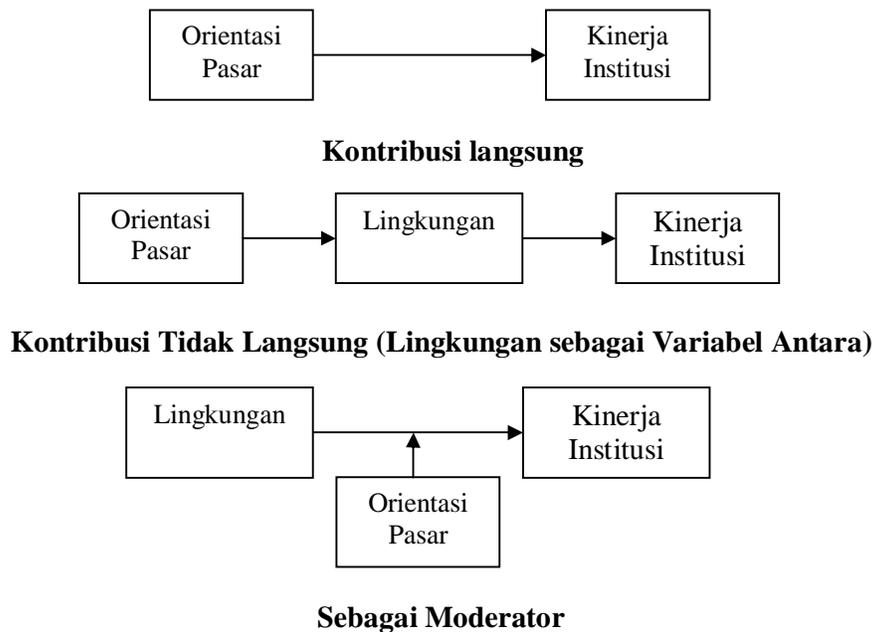
 : *Consequences* yang dipakai pada penelitian ini

Sumber: Cervera, Mollá & Sánchez (2001, p. 1269)

Penelitian ini menggunakan kinerja secara umum sebagai konsekuensi orientasi pasar. Konsekuensi orientasi pasar yang digunakan ini dikembangkan dari

penelitian sejenis yang pernah dilakukan oleh Yeni (2007). Penelitian tersebut menggunakan lima subjektif dimensi kinerja institusi perguruan tinggi yaitu dan perolehan dana non pemerintah, akreditasi, masa studi, jumlah pelamar, serta indeks prestasi kumulatif.

Gambar 1. Alternatif Hubungan antara Orientasi Pasar dengan Kinerja



Sumber: Matear et al (2002)

Orientasi Pasar Dan *Antecedents*

Terkait dengan hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja sebagai konsekuensinya, Matear et al (2002) mengemukakan tiga alternatif mekanisme hubungan seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 1. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, yang ingin melihat hubungan faktor-faktor internal organisasi dengan orientasi pasar dan kinerja perguruan tinggi, maka penelitian ini menggunakan pola hubungan yang diajukan oleh Kohli dan Jaworski (1990) serta Flavia'n dan Lozano (2006). Pada pola hubungan tersebut orientasi pasar bertindak sebagai mediating antara *antecedents* (faktor internal organisasi) dengan kinerja.

Kohli dan Jaworski (1990) membagi *antecedents* orientasi pasar menjadi faktor-faktor sebagai berikut: *individual, inter-group, dan organisation-wide*. Faktor-faktor tersebut dikenal sebagai karakteristik manajemen puncak, dinamika antar departemen, dan sistem organisasi. Ketiga faktor tersebut digunakan sebagai variabel independen pada penelitian ini (Tabel 4)

Tabel 4 Studi tentang *Antecedents* Orientasi Pasar

Antecedents	Peneliti (Tahun)
<i>Senior management characteristics</i>	
<i>Emphasis on market orientation</i>	Kohli dan Jaworski (1990); Jaworski dan Kohli (1993); Slater dan Narver (1994b); Pulendran dan Speed (1996a)
<i>Risk aversion</i>	Kohli dan Jaworski (1990); Jaworski dan Kohli (1993); Gounaris dan Avlonitis (1997)
<i>Professional attitude</i>	Bhuiyan (1992); Wood dan Bhuiyan (1993)
<i>Attitude toward marketing</i>	Mokwa (1981); Bhuiyan (1992); Wood dan Bhuiyan (1993)
<i>Importance given to success factor</i>	Gounaris dan Avlonitis (1997)
<i>Interaction with customers</i>	Harris dan Piercy (1997)
<i>Interdepartmental dynamics</i>	
<i>Conflict</i>	Kohli dan Jaworski (1990); Jaworski dan Kohli (1993); Harris dan Piercy (1997)
<i>Connectedness</i>	Wong et al (1989); Kohli dan Jaworski (1990); Jaworski dan Kohli (1993); Harris dan Piercy (1997)
<i>Recruiting</i>	Kohli dan Jaworski (1990); Jaworski dan Kohli (1993); Ruekert (1992)
<i>Training</i>	Kohli dan Jaworski (1990); Ruekert (1992); Jaworski dan Kohli (1993)
<i>Reward system</i>	Ruekert (1992); Kohli dan Jaworski (1990); Jaworski dan Kohli (1993); Widing II et al (1997)
<i>Organisational system - features</i>	
<i>Organisational size</i>	McNamara (1972) ; Miles dan Arnold (1991); Liu (1995); Llonch dan Waliño (1996)
<i>Resources and capabilities</i>	Tuominen et al (1997)
<i>Organisational culture</i>	Wong et al (1989); Dunn et al (1994); Harris dan Piercy (1997)
<i>Entrepreneurship</i>	Morris dan Paul (1987); Miles dan Arnold (1991); Bhuiyan (1992)
<i>Organisational system - structure</i>	
<i>Centralisation, formalisation and departmentalization</i>	Kohli dan Jaworski (1990); Jaworski dan Kohli (1993); Liu (1995); Gounaris dan Avlonitis (1997); Harris dan Piercy (1997)
<i>Marketing planning</i>	Pulendran dan Speed (1996a & 1996b), Pulendran, Speed, & Widing (2003)
<i>Control</i>	Jaworski dan Kohli (1993); Liu (1995); Pelham dan

Antecedents	Peneliti (Tahun)
	Wilson (1996); Borghgraef dan Verbeke (1997)
<i>External factors</i>	
<i>The environment (macro)</i>	Selnes et al (1996)
<i>The environment (micro)</i>	Dobscha et al (1994); Greenley (1995a & 1995b); Gounaris dan Avlonitis (1997)
<i>Perceived environmental turbulence</i>	David et al (1991); Bhuian (1992)

Antecedents yang dipakai pada penelitian ini

Sumber: Cervera, Mollá & Sánchez (2001, h. 1264)

Kerangka Pemikiran

Seperti yang dikemukakan pada bagian sebelumnya, para peneliti telah melakukan kajian orientasi pasar dengan berbagai variasi. Keragaman itu terjadi bukan hanya pada konteks penelitian dan metode analisis, tetapi juga menyangkut dimensi *antecedents*, orientasi pasar, dan *consequences* yang digunakan. Kerangka pemikiran penelitian ini didasarkan pada Flavia'n dan Lozano, (2006) serta Yeni (2007). Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan pada berbagai negara dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Penelitian Relevan yang Digunakan sebagai Kerangka Pemikiran

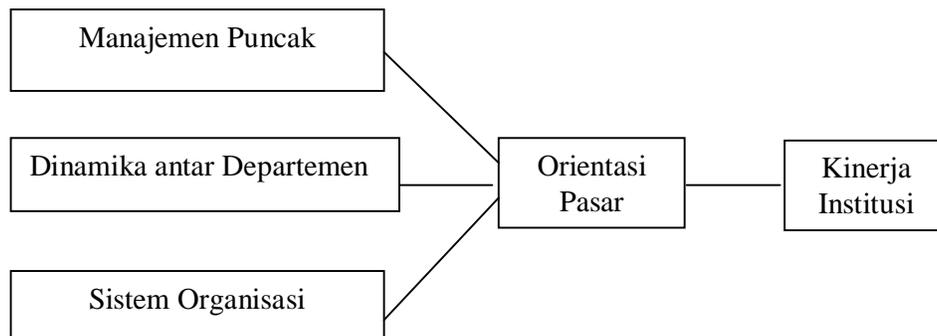
Peneliti (Tahun)	Objek Penelitian (Negara)	Dimensi <i>Antecedents</i>	Dimensi Orientasi Pasar / Instrumen	Dimensi <i>Consequences</i>
Qureshi (1989)	Universitas (USA)	--	Dikembangkan sendiri	<i>No government funding</i>
Qureshi (1989)	Universitas (USA)	--	Dikembangkan sendiri	<i>No government funding</i>
Caruana, Ramaseshan & Ewing (1998)	Universitas (Australia dan New Zealand)	--	MARKOR (Kohli, Jaworski & Kumar 1993)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kinerja secara umum dalam 5 tahun terakhir</i> • <i>Kemampuan mendapatkan non-government funding</i>
Flavia'n dan Lozano, (2006),	Universitas (Spain)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>top management</i> • <i>interdepartemental dynamics</i> • <i>organisational systems.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>intelligence generation</i> • <i>intelligence dissemination</i> • <i>intelligence responsiveness</i> <p>MARKOR (Kohli, Jaworski & Kumar 1993)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Presenting research</i> • <i>Teaching evaluation</i> • <i>Being widely Published</i> • <i>Articles published in important journals</i> • <i>Link to private company, public bodies, and other institutions</i> • <i>Rresponsibility for doctoral theses</i>

Peneliti (Tahun)	Objek Penelitian (Negara)	Dimensi <i>Antecedents</i>	Dimensi Orientasi Pasar / Instrumen	Dimensi <i>Consequences</i>
				• <i>Good relationship with the students</i>
Voon (2006)	Universitas (Malaysia)	--	• <i>SERVMO Voon (2006)</i>	<i>Service quality</i>
Yeni (2007)	Perguruan Tinggi (Indonesia)	• <i>Marketing Planning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>intelligence generation</i> • <i>intelligence dissemination-staf</i> • <i>intelligence dissemination-institusi</i> • <i>intelligence responsiveness</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>non-government funding</i> • <i>accreditation</i> • <i>length of study</i> • <i>number of applicants</i> • <i>GPA</i>

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan hasil penelitian Flavia'n dan Lozano, (2006) serta Yeni (2007), yang membuktikan adanya hubungan positif antara *antecedents*, orientasi pasar dan *consequences*nya, maka kerangka penelitian yang diajukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya adalah sebagai berikut:

Gambar 2. Kerangka Penelitian



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H.1 Manajemen puncak memiliki hubungan positif dengan orientasi pasar.
- H.2 Dinamika antar departemen memiliki hubungan positif dengan orientasi pasar.

H.3 Sistem organisasi memiliki hubungan positif dengan orientasi pasar.

H.4 Orientasi pasar memiliki hubungan positif dengan kinerja institusi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dilihat dari tujuannya, penelitian ini ingin memperoleh gambaran/deskripsi tentang faktor internal organisasi yang berpengaruh dalam penyusunan model orientasi pasar. Selain itu penelitian ini juga ingin menguji lima hipotesis yang terkait dengan hubungan antara faktor internal organisasi, orientasi pasar dan kinerja institusi.

Objek penelitian adalah PTN dan PTS di Sumatera Barat, Riau, dan Jambi. Sedangkan unit observasi adalah pengelola program studi yang ada di lingkungan PTN dan PTS pada keempat lokasi tersebut. Pemilihan lokasi didasarkan pada lingkungan dan kondisi pada daerah-daerah tersebut relatif sama serta PTS yang ada di wilayah tersebut sama-sama berada dalam pengelolaan Kopertis Wilayah X.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh program studi S1 yang berada di lingkungan PTN dan PTS yang ada di Sumatera Barat, Riau, dan Jambi. Sejalan dengan metode analisis yang digunakan (SEM) maka data yang dibutuhkan minimal 200 (Bagozzi 1977; Baumgartner & Homburg 1996; Tanaka 1987). Oleh sebab itu akan disebarakan kuesioner sebanyak 300 kepada pengelola jurusan/program studi (ketua/kepala atau sekretaris) pada PTS dan PTN wilayah-wilayah tersebut. Pemilihan sampel ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive*.

Tabel 6 Pengukuran Variabel

Variabel	Pertanyaan	Skala	Sumber
manajemen puncak	5	7 point Likert	Flavia'n & Lozano (2006)
dinamika antar departemen	5	7 point Likert	Flavia'n & Lozano (2006)
sistem organisasi	5	7 point Likert	Flavia'n & Lozano (2006)
orientasi pasar	16	7 point Likert	Yeni (2007)
kinerja institusi	5	7 point Likert	Yeni (2007)

Sumber : data diolah

Pemilihan analisis data sangat ditentukan oleh tipe pertanyaan penelitian yang ingin dijawab, jumlah variabel penelitian serta skala pengukuran yang digunakan (Zikmund 2003). Penelitian ini menggunakan *multiple statistical techniques*, oleh

sebab itu analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 17 and AMOS 17 untuk analisis structural equation modeling (SEM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 300 kuesioner disebar pada pengelola program studi/jurusan SI pada PTN dan PTS di Sumatera Barat, Riau dan Jambi dengan rincian sbagai berikut:

Tabel 8. Penyebaran dan Tingkat Pengembalian Kuesioner

Daerah	Penyebaran Tahap 1	Penyebarkan Tahap 2	Jumlah Kuesioner Yang Disebar	Kuesioner Isian yang Diterima	Tingkat Pengembalian
Sumbar	100	10	110	96	0.87
Jambi	100	0	100	88	0.88
Riau	100	0	100	4	0.04
Batam	0	20	20	6	0.30
Jumlah	300	30	330	194	0.59

Sumber: Hasil Survey

Tabel 8 di atas memperlihatkan bahwa tingkat pengembalian kuesioner kurang dari 60 %. Namun demikian jumlah ini sudah mendekati 200 yang menjadi kriteria jumlah sampel minimal yang dibutuhkan oleh SEM (Bagozzi 1977; Baumgartner & Homburg 1996; Tanaka 1987).

Profil Responden

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 49% responden berusia diantara 40 dan 49 tahun dan hanya 8,2% yang berusia dibawah 30 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dan jabatan, penelitian ini didominasi responden yang telah menyelesaikan pendidikan S2 dan menduduki jabatan sebagai ketua program studi. Sebahagian besar responden (63,4%) telah memegang jabatan selama 1-4 tahun, sehingga dapat disimpulkan bahwa responden diasumsikan telah memahami kondisi program studi/jurusan, karena sebagian besar telah memegang jabatan lebih dari 1 tahun. Selain itu berpedoman pada level pendidikan terakhirnya, responden diperkirakan telah memiliki pemahaman yang baik tentang tujuan penelitian ini.

Profil institusi dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu: bentuk perguruan tinggi, sifat penyelenggaraan program, serta fakultas. Pada Tabel 10 dapat dilihat bahwa

responden telah mewakili PTN dan PTS. Namun demikian terdapat perbedaan jumlah responden yang mewakili kedua jenis perguruan tinggi tersebut. Sebahagian besar (56,7%) berasal dari PTN, dan 43,3% dari PTS. Menurut kategori sifat penyelenggaraan program, dapat dilihat bahwa 96,9% merupakan program studi reguler. Sedangkan berdasarkan asal fakultas, didapat gambaran bahwa responden penelitian berasal dari 19 Fakultas, dan didominasi oleh responden dari fakultas Ekonomi (18,6%), dan Teknik (14,4%) berada pada posisi kedua. Sejalan dengan keragaman di atas dapat diasumsikan bahwa responden penelitian telah mewakili berbagai tipe program studi S1 yang ada di wilayah Sumatera.

Manajemen Puncak (TM: *Top Management*)

Hasil pengujian *inter-item correlation* ($>0,3$) dan *item-to-total correlation* ($>0,5$) memperlihatkan kelima item pertanyaan (tm1, tm2, tm3, tm4 dan tm5) merupakan indikator yang valid untuk mengukur konstruk. Nilai Cronbach's α untuk konstruk ini adalah 0,8, melebihi 0,7 yang menjadi cut off (Hair et al. 1998; Sekaran 2003). Oleh sebab itu konstruk Manajemen puncak dapat disimpulkan valid.

Dinamika Antar Departmen (DA)

Pada pengujian *inter-item correlation* dan *item-to-total correlation*, konstruk yang terdiri dari lima item pertanyaan ini (da1, da2, da3, da4, dan da5), memperlihatkan bahwa da1 diputuskan untuk dikeluarkan dari analisis selanjutnya. Setelah da1 dikeluarkan reliabilitas untuk konstruk juga meningkat menjadi 0,78.

Sistem Organisasi (SO)

Sistem Organisasi yang terdiri dari 5 item pertanyaan (so1, so2, so3,so4, and so5). Berdasarkan nilai *inter-item correlation* tiga item yaitu so 1, so 3 dan so5 diperoleh nilai Cronbach's α 0,5945. Nilai ini jika dibulatkan menjadi 0,6 sehingga konstruk ini dapat disimpulkan handal.

Orientasi Pasar (MO: *Market Orientation*)

Orientasi Pasar terdiri dari empat dimensi yaitu: Intelligence Generation (igmo), Intelligence Dissemination-Institution (idimo), Intelligence Dissemination-

Staff (idsmo) dan Responsiveness (resmo). Hasil pengujian *validity* mengindikasikan bahwa instrumen ini memiliki tingkat kesahihan (validitas) yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh *inter-factor score correlations* keempat dimensi yang melebihi standard minimum 0.3 (Hair et al. 1998). Selain itu, *item-to-total correlation* keempat dimensi terhadap orientasi pasar juga lebih besar dari standard minimum 0.5 (Hair et al. 1998). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di Indonesia (Yeni 2007).

Sementara itu pengujian reliabilitas mengindikasikan bahwa, *Cronbach α* untuk orientasi pasar (secara keseluruhan) adalah 0.77, lebih rendah 0,12 dari penelitian yang dilakukan oleh Yeni (2007), sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen orientasi pasar yang digunakan pada penelitian ini memiliki tingkat keandalan yang baik.

Kinerja Institusi (IP: *Institutional Performance*)

Hasil uji validitas terhadap konstruk ini dilakukan dengan melihat *inter-item correlation*, menunjukkan bahwa ip1 (keberhasilan mendapatkan *non-government funding*) dan ip4 (jumlah pelamar) memiliki nilai yang tidak signifikan. Namun demikian jika dilihat dari hasil *item-to-total correlation* nilai kelima item tersebut lebih besar dari standard minimum 0.5 (Hair et al. 1998). Selanjutnya pengolahan dengan analisis faktor mengindikasikan bahwa kelima item tersebut juga loading pada satu faktor secara signifikan, dengan standar minimum 0.5 (Hair et al. 1998). Sementara itu berdasarkan pengujian reliabilitas, diperoleh informasi tentang keandalan instrumen ini yang ditandai dengan *Cronbach α* : 0,62 lebih besar dari 0,6 yang menjadi kriteria minimum untuk *exploratory research* (Hair et al. 1998; Sekaran 2003).

Uji Outliers

Dua tahap *screening* dilakukan untuk memastikan akurasi data yang akan dianalisis. Tahap tersebut meliputi identifikasi *missing value* dan *outlier* (Malhotra 2004; Tabachnick & Fidell 2001). Berdasarkan hasil *screening* diketahui bahwa terdapat 2 *multivariate outliers* (responden no 51, dan 121), karena memiliki nilai

Mahalanobis distance >18.467 , yang menjadi kriteria minimum untuk menganalisis empat variabel seperti pada penelitian ini (Tabachnick & Fidell 2001). Hair et al (1998) menyarankan untuk mempertahankan *outlier*, karena hal tersebut diperlukan untuk menggambarkan keunikan yang ada pada fenomena penelitian. Selain itu disebabkan karena jumlah responden yang mengembalikan kuesioner hanya 194, artinya kurang dari 200 yang menjadi kriteria minimum untuk kecukupan data dengan menggunakan structural equation modelling (Bagozzi 1977; Baumgartner & Homburg 1996; Tanaka 1987), maka diputuskan untuk tidak membuang outlier tersebut.

Uji Normalitas

Penelitian ini menggunakan uji *skewness* dan *kurtosis* untuk mengidentifikasi normalitas. Signifikansi *skewness* diuji dengan mengevaluasi *Z-score* dari setiap konstruk. Adapun perhitungan signifikansi tersebut dapat dilakukan dengan cara membagi nilai dari *skewness* dengan *the standard error of skewness* (Tabachnick & Fidell 2001). Pada jumlah sampel yang kurang dari 300, maka data dapat dikategorikan normal bila nilai absolut dari *Z-score* lebih kecil dari nilai absolut 2,58 yang menjadi nilai standar Z (Tabachnick & Fidell 2001). Sebagaimana yang ditunjukkan oleh Tabel 9 di bawah ini hanya konstruk Sistem Organisasi yang memenuhi kriteria uji *skewnes dan kurtosis*, karena nilai mutlak *Z-score* rendah dari nilai standar Z. Sedangkan konstruk orientasi Pasar hanya memenuhi kriteria uji kurtosis. Walaupun demikian kedua konstruk tersebut dapat dikategorikan normal, karena berdasarkan orientasi pasar tidak memeperlihatkan skewnes yang berarti pada kurva normalitas. Sementara itu variabel lain seperti Manajemen Puncak, Dinamika Antar Departemen, serta Kinerja Institusi gagal untuk memenuhi kriteria normal, karena memiliki kurtosis dan skewnes $> 2,58$ sehingga dapat dikategorikan signifikan. Hal ini dapat disebabkan karena adanya outlier yang tetap dipertahankan dalam penelitian ini. Namun demikian transformasi data untuk mendapatkan normalitas tidak dilakukan karena hal tersebut pada akhirnya akan dapat mempersulit interpretasi (Kline 1998; Tabachnick & Fidell 2001).

Tabel 9. Uji Normalitas

	IP	TM	DA	SO	MO
Skewness	-.843	-1.261	-.793	-.044	-.663
Std. Error of Skewness	.175	.175	.175	.175	.175
Z Score	4.82	7.21	4.53	0.25	3.79
Z Standar	2,58	2,58	2,58	2,58	2,58
Kurtosis	2.622	3.062	3.136	.365	-.087
Std. Error of Kurtosis	.347	.347	.347	.347	.347
Z Score	7.56	8.82	9.04	1.05	0.25
Z Standar	2,58	2,58	2,58	2,58	2,58

Sumber: Hasil Analisis

Uji Struktur Model

Sehubungan dengan hal tersebut, dilakukan analisis *covariance matrices* antara keempat konstruk tersebut serta *covariance matrices* dimensi masing-masing konstruk. Tabel 10 berikut ini memperlihatkan hasil pengolahan *the goodness of fit* antara model dengan sampel yang telah dilakukan untuk memastikan *fit model* (Byrne, 2001).

Tabel 10. The Goodness of Fit Index Model Struktur Awal

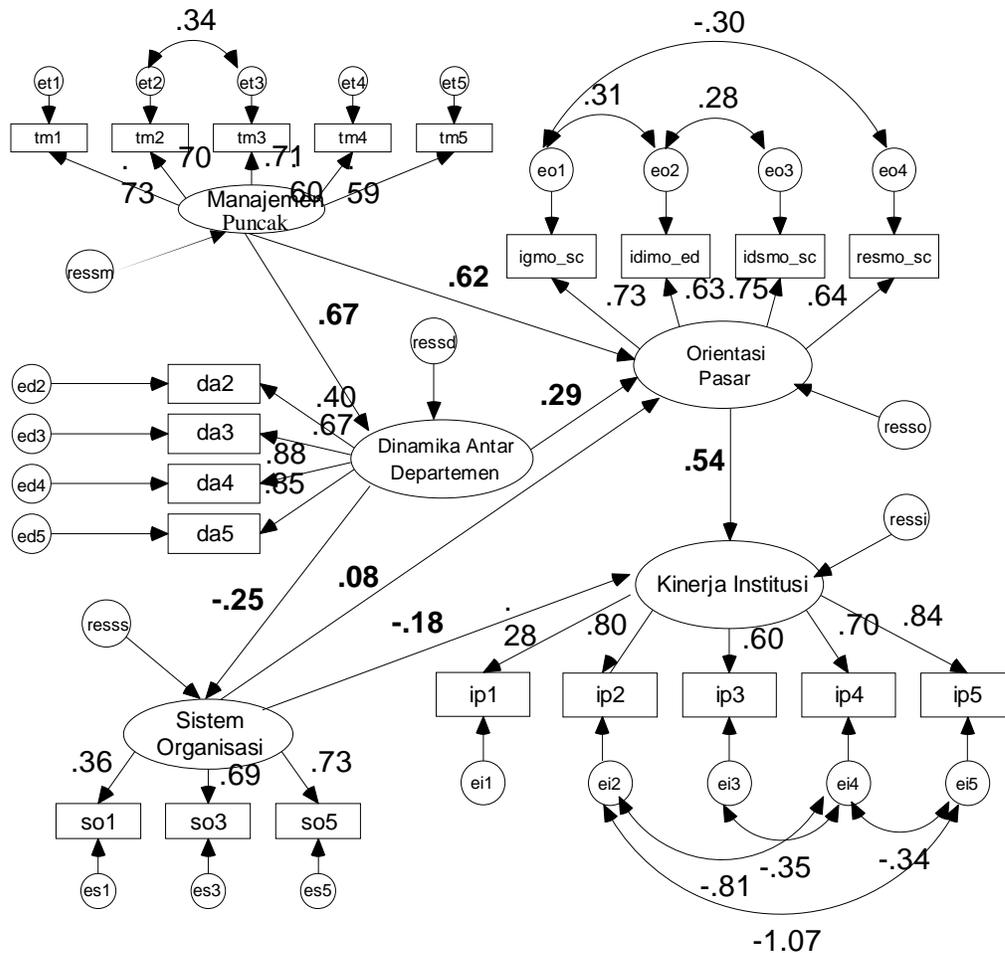
<i>Fit Index</i>	Hasil AMOS	Kriteria <i>Fit</i>	Keputusan <i>Fit</i>
<i>CMIN/DF</i> (χ^2/df)	2,7	$1.0 < \chi^2/df < 5.0$	Ya
<i>CFI</i>	0,8	> 0.9	Tidak
<i>TLI</i>	0,8	> 0.9	Tidak
<i>NFI</i>	0,7	> 0.9	Tidak
<i>GFI</i>	0,8	> 0.9	Tidak
<i>RMSEA</i>	0.094	≤ 0.08	Tidak

Sumber: Hasil Analisis

Berdasarkan hasil analisis *the goodness of fit* yang diperlihatkan pada Tabel 10 maka dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan sample penelitian ini belum diperoleh kesesuaian model untuk menggambarkan hubungan antara konstruk Manajemen Puncak, Dinamika Antar Departemen, Sistem Organisasi dengan Orientasi Pasar dan Kinerja Institusi. Informasi ini dapat dilihat dari enam criteria yang sarankan oleh (Hair et al. 1998), hanya satu kriteria yang dapat diterima sebagai indikator fit model. Selain itu juga ditemukan bahwa hanya terdapat hubungan yang signifikan antara Manajemen Puncak dan Orientasi Pasar (0,58) serta Orientasi Pasar dengan Kinerja Institusi (0,53). Salah satu dimensi Dinamika Antar Departemen

(da2), Sistem Organisasi (so1) dan Kinerja Institusi (ip1) tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan konstruk masing-masingnya.

Gambar 4. Modifikasi Struktur Model



Sumber: Hasil Analisis

Agar fit model dapat dicapai maka dilakukan modifikasi terhadap struktur model dengan menambah korelasi antara Manajemen Puncak dengan Dinamika antar Departemen, Dinamika antar Departemen dengan Sistem Organisasi serta Sistem Organisasi dengan Kinerja Institusi. Gambar 4 diatas memperlihatkan modifikasi Struktur Model.

Secara *common sence* ketiga hubungan ini dapat diterima, karena kebijakan Manajemen Puncak akan berhubungan dengan Dinamika antar Departemen, Dinamika antar Departemen juga memiliki kaitan dengan Sistem Organisasi, dan Sistem Organisasi juga memiliki hubungan dengan Kinerja institusi. Namun demikian pengujian ketiga hubungan ini berada di luar lingkup penelitian, sehingga diperlukan studi pustaka lebih lanjut untuk mendapatkan teori pendukung pendapat umum tersebut. Oleh sebab itu ketiga hubungan tersebut tidak dibahas lebih lanjut.

Selain itu AMOS 17 juga merekomendasikan untuk menambah delapan covariance antara antara error, yaitu: et2 dan et3, eo1 dan eo2, eo2 dan eo3, eo1 dan eo4, ip2 dan ip4, ip2 dan ip5, ip3 dan ip4 serta ip 4 dan ip 5. Penambahan covariance ini tidak memberikan perubahan makna yang berarti dalam menginterpretasikan struktur model secara keseluruhan, masing-masing dimensi tersebut berada pada suatu konstruk yang sama (Tabel 11).

Tabel 11 The Goodness of Fit Index Modifikasi Struktur Model

<i>Fit Index</i>	<i>Hasil AMOS</i>	<i>Kriteria Fit</i>	<i>Keputusan Fit</i>
<i>CMIN/DF (χ^2/df)</i>	1,9	$1.0 < \chi^2/df < 5.0$	Ya
<i>CFI</i>	0,9	> 0.9	Accepted
<i>TLI</i>	0,9	> 0.9	Accepted
<i>NFI</i>	0,8	> 0.9	Tidak
<i>GFI</i>	0,9	> 0.9	Accepted
<i>RMSEA</i>	0.07	≤ 0.08	Ya

Sumber: Hasil Analisis

Meskipun untuk indeks NFI model ini gagal memenuhi kriteria Fit, tetapi lima indikator lainnya dapat dipenuhi. Oleh sebab itu modifikasi model ini sudah dapat disebut sebagai model Final karena telah dapat merepresentasikan struktur model yang fit. Selanjutnya, berdasarkan Gambar 4 diperoleh informasi bahwa yang memiliki hubungan positif signifikan adalah Manajemen Puncak dengan Orientasi Pasar dan Orientasi pasar dengan Kinerja Institusi. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi lebih besar dari standar minimum 0,5. Sejalan dengan tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1: Manajemen puncak memiliki hubungan positif dengan orientasi pasar dan Hipotesis 4: Orientasi pasar memiliki hubungan positif

dengan kinerja institusi dapat diterima. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya (Flavia'n & Lozano 2006 ; Caruana, Ramaseshan & Ewing 1998; Qureshi 1989; 1993 ; Yeni 2007).

Hasil penelitian Flavia'n dan Lozano (2006) yang menemukan institusi yang berorientasi pasar dapat ditingkatkan melalui sikap dan kebijakan Manajemen Puncak merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan, didukung oleh hasil penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi bahwa semakin responsive dan akomodatif manajemen puncak terhadap perubahan lingkungan maka institusi pendidikan tinggi akan semakin berorientasi Pasar. Penelitian ini juga mendukung penelitian Caruana, Ramaseshan dan Ewing (1998), Qureshi (1989; 1993) serta Yeni (2007) yang menemukan bahwa kinerja institusi perguruan tinggi dapat ditingkatkan melalui implementasi orientasi pasar.

Sementara itu Hipotesis 2: Dinamika antar Departemen memiliki hubungan positif dengan Orientasi Pasar, dan Hipotesis 3: Sistem Organisasi memiliki hubungan positif dengan Orientasi Pasar, ditolak karena hubungan tersebut tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi untuk kedua pasang variabel tersebut kecil dari standar minimum 0,5 yakni 0,29 untuk hubungan antara Dinamika antar Departemen dengan Orientasi Pasar, dan 0,08 untuk hubungan antar Sistem Organisasi dengan Orientasi Pasar. Fenomena ini menggambarkan bahwa implementasi dinamika antar departemen yang diperlihatkan dengan kohesivesness yang terjalin baik antar departemen dan organisasi yang memiliki sistem terpusat tidak mendukung institusi untuk berorientasi pasar. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini tidak sesuai dengan kajian yang pernah dilakukan oleh Flavia'n dan Lozano (2006). Perbedaan ini dapat saja terjadi karena perbedaan budaya yang dimiliki oleh responden penelitian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kajian ini memberikan bukti empiris tentang hubungan antara manajemen puncak, dinamika antar departemen, sistem organisasi dan orientasi pasar dengan kinerja institusi. Secara ringkas hasil penelitian mengindikasikan bahwa dari tiga

faktor internal organisasi yang dikatakan berhubungan positif dengan orientasi pasar oleh Flavia'n dan Lozano (2006), hanya manajemen puncak yang ditemukan berhubungan positif dengan orientasi pasar. Oleh sebab itu dapat direkomendasikan bahwa faktor internal organisasi yang dapat menentukan organisasi untuk menjadi *market oriented* adalah kebijakan Manajemen Puncak seperti:

- mendorong jurusan/program studi untuk melakukan penyesuaian materi perkuliahan sejalan dengan perkembangan kebutuhan para pemakai lulusan.
- mendorong jurusan/program studi untuk melakukan penelitian pada bidang yang diminati masyarakat (*social interest*)
- mendorong jurusan/program studi untuk menganalisis kemungkinan penerapan metode perkuliahan alternatif dalam rangka perbaikan proses belajar mengajar.
- mengingatkan jurusan/program studi agar mempedomani kebutuhan masyarakat dalam melakukan proses pembelajaran.

Kebijakan tersebut secara tidak langsung akan dapat meningkatkan Kinerja Institusi. Orientasi Pasar dapat meningkatkan Kinerja Institusi. Semakin akomodatif dan responsif kebijakan manajemen puncak, semakin *market oriented* perguruan tinggi dan semakin baik kinerja institusi tersebut. Oleh sebab itu peran manajemen puncak sangat menentukan dalam mewujudkan institusi yang berorientasi pasar. Perguruan tinggi yang *market oriented* akan selalu mengikuti perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi di pasar. Perubahan-perubahan tersebut dapat dikategorikan menjadi perubahan pada kebutuhan pelanggan (seperti: mahasiswa, calon mahasiswa, maupun para pemakai pemakai lulusan), pemerintah, pemberi dana selain pemerintah, badan pemberi sertifikasi, kemajuan teknologi, serta peta persaingan dengan perguruan tinggi asing yang ada di Indonesia.

Sehubungan dengan hal tersebut dapat direkomendasikan bila manajemen puncak selalu mendorong setiap aktivitas pengajaran dan selalu memperhatikan, mempertimbangkan, serta merespon *trend* yang sedang terjadi, maka dapat dipredikasi bahwa para lulusan yang dihasilkan akan sesuai dengan kualifikasi pasar kerja. Hal tersebut dapat berdampak pada meningkatnya kinerja institusi dalam hal

penyediaan sarjana yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Selain itu bila program pendidikan yang ditawarkan sesuai dengan apa yang dicari dan dibutuhkan oleh masyarakat, maka otomatis perguruan tinggi tersebut akan menjadi prioritas pilihan bagi para calon mahasiswa. Dengan demikian jumlah pelamar menjadi semakin banyak dan memperbesar kemungkinan institusi untuk meningkatkan jumlah mahasiswa. Berkaitan dengan hal tersebut maka akan berdampak pada semakin besarnya kemungkinan untuk menambah jumlah aliran kas masuk.

Temuan penelitian ini perlu dikaji kembali dengan menggunakan sampel yang lebih luas seperti melibatkan institusi yang di luar Sumbar, Riau, Jambi dan Batam serta memperbanyak sampel dari jurusan atau program studi yang menawarkan program reguler mandiri, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisir. Selain itu untuk mengkonfirmasi dan membuat perbandingan maka perlu juga dilakukan penelitian sejenis dengan menggunakan mahasiswa yang menjadi pelanggan utama sebagai responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagozzi, RP 1977, 'Structural equation models in experimental research', *Journal of Marketing Research*, vol. 14, no. 2, pp. 209-226.
- Baumgartner, H & Homburg, C 1996, 'Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, pp. 139-161.
- Caruana, A, Ramaseshan, B & Ewing, MT 1997, 'Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector', *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 10, no. 4, pp. 294-303.
- Cervera, A, Molla, A & Sanchez, M 2001, 'Antecedents and consequences of market orientation in public organisations', *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 11/12, pp. 1259-1286.
- Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi 2003, *Higher Education Long Term Strategy 2003-2010*, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Republik Indonesia.
- Driscoll, C & Wicks, D 1998, 'The customer-driven approach in business education: A possible danger?' *Journal of Education for Business*, vol. 74, no. 1, pp. 58-61.
- Edgett, S & Parkinson, S 1993, 'Marketing for service industries - A review', *The Service Industries Journal*, vol. 13, no. 3, pp. 19-39.
- Flavia'n, C & Lozano, J 2006, 'Organisational antecedents of market orientation in the public university system' *International Journal of Public Sector Management*, vol. 19, no. 5, pp. 447-467

- Gray, BJ, Matear, S, Boshoff, C & Matheson, P 1998, 'Developing a better measure of market orientation', *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 9/10, pp. 884-903
- Gronroos, C 1990, *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*, Issues in organization and management series, Lexington Books, Lexington, Mass.
- Gummesson, E 1991, 'Service quality: a holistic view', in SW Brown (ed.), *Service quality: multidisciplinary and multinational perspectives*, Lexington Books, Lexington, Mass., pp. 3-22
- Hair, JF, Anderson, R, Tatham, R & Black, W 1998, *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J
- Hannagan, TJ 1992, *Marketing for the non-profit sector*, Macmillan, London.
- Kohli, AK & Jaworski, BJ 1990, 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication', *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2, pp. 1-18
- Kohli, AK, Jaworski, BJ & Kumar, A 1993, 'MARKOR: A measure of market orientation', *Journal of Marketing Research*, vol. 30, no. 4, p. 467- 477.
- Kotler, P 2003, *Marketing management*, 11th edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Kotler, P & Andreasen, AR 1987, *Strategic marketing for nonprofit organizations*, 3rd edn, The Prentice-Hall series in marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Kotler, P & Levy, S 1969, 'Broadening the Concept of Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 33, no. 1, pp. 10-15.
- Lovelock, CH & Weinberg, CB 1989, *Public & Nonprofit Marketing*, 2nd edn, Scientific Press, Redwood City, CA.
- Malhotra, N.K. 2003, 'Marketing Research: an Applied Orientation, 4th edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Matear, S, Osborne, P, Garrett, T & Gray, BJ 2002, 'How does market orientation contribute to service firm performance? an examination of alternative mechanisms', *European Journal of Marketing*, vol. 36, no. 9/10, pp. 1058-1075.
- Maydeu-Olivares, A & Lado, N 2003, 'Market orientation and business economic performance: A mediated model', *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14, no. 3/4, pp. 284-309.
- Morgan, NA 1991, *Professional services marketing*, The Marketing series, Butterworth Heinemann in association with the Chartered Institute of Marketing, Oxford
- Narver, JC & Slater, SF 1990, 'The Effect of a Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4, pp. 20-35.
- Nasution, HN 2004, 'Orientasi pasar: konsep, relevansi, dan konsekuensi', *Manajemen Usahawan*, no. 06, tahun XXXIII, h.3-9

- Oplatka I & Brown JH 2007, 'The incorporation of market orientation in the school culture An essential aspect of school marketing', *International Journal of Educational Management* vol. 21, no. 4, pp. 292-305.
- Pelham, AM 2000, 'Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms', *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5, no. 3, pp. 55-76
- Pulendran, S, Speed, R & Widing, RE 2000, 'The antecedants and consequences of market orientation in Australia', *Australian Journal of Management*, vol. 25, no. 2, pp. 119-144.
- Qureshi, S 1989, 'Marketing Transformation and the Concomitant Excellence of Private Institutions', *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 4, no. 2, pp. 117-125.
- 1993, 'Market driven public institutions attract resources', *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 9, no. 2, pp. 83-92.
- Sekaran, U 2003, *Research methods for business: a skill-building approach*, 4th ed. edn, Wiley, New York; [Great Britain].
- Steinman, C, Deshpande, R & Farley, JU 2000, 'Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree', *Academy of Marketing Science. Journal*, vol. 28, no. 1, pp. 109-119
- Tabachnick, BG., & Fidell, LS 2001, *Using Multivariate Statistics*, 4th ed, Allyn & Bacon, Boston
- Tanaka, J 1987, 'How big is big enough?: Sample size and goodness of fit in structural equation models with latent variabls', *Child Development*, vol. 58, no. 1, pp. 134-146
- Varela, JA & Rio, MD 2003, 'Market orientation behavior: An empirical investigation using MARKOR', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, no. 1, pp. 6-15.
- Voon, BH 2006, 'Linking a service-driven market orientation to service quality', *Managing Service Quality*, vol. 16, no. 6, pp. 595-619
- Yeni, Y.H. 2007, 'The role of market orientation in HEIs in Indonesia in relation to improving institutional performance'. *DBA thesis*, Southern Cross University, Australia
- Zeithaml, VA, Berry, LL & Parasuraman, A 1988, 'Communcation and Control Processes In The Delivery Of Service', *Journal of Marketing*, vol. 52, no. 2, pp. 35-48
- Zikmund, WG 2003, *Business research methods*, 7th edn, Thomson/South-Western, Mason, OH.