

BAB I

Pendahuluan

I.1. Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi memahami dan memuaskan kebutuhan konsumen. Hal ini merupakan inti filosofi *marketing concept* (Ruekert, 1992; Webster, 1988). Ada dua hal yang tersirat dalam filosofi ini. Pertama, adanya keharusan bagi organisasi untuk mencari informasi mengenai apa yang dibutuhkan oleh konsumen, baik itu kebutuhan yang ekspresif maupun kebutuhan yang *latent*. Kedua, keharusan untuk melakukan inovasi sebagai konsekuensi usaha organisasi untuk memuaskan kebutuhan konsumen yang teridentifikasi. Drucker (1954) dengan tegas mengatakan bahwa fungsi perusahaan hanya dua, yaitu *marketing* dan inovasi. Dalam kondisi persaingan, alasan yang melatar belakangi eksistensi suatu organisasi ada dua, yaitu: menciptakan nilai (inovasi) dan memenangkan persaingan (Ma, 1999).

Penurunan jumlah calon mahasiswa baru yang secara nasional mencapai 40% hingga tahun 2005 (Sutoko, 2005) berakibat pada meningkatnya persaingan antar perguruan tinggi dalam menjaring mahasiswa baru. Bagi perguruan tinggi, terutama perguruan tinggi swasta (PTS), yang sumber pendanaannya terutama berasal dari mahasiswa hal ini tentu dirasakan sangat memberatkan. Dengan demikian kemampuan PTS menjaring mahasiswa baru

akan sangat menentukan kelangsungan PTS itu sendiri dimasa yang akan datang. Hal ini juga dirasakan oleh Universitas Widyatama (UTAMA) yang selama beberapa tahun terakhir ini mengalami penurunan jumlah peminat untuk mengikuti ujian saringan masuk. Penelitian niat siswa SMU di kota Bandung yang dilakukan oleh Zulganef & Lasmanah (2004) menemukan bahwa minat siswa SMU untuk memasuki UTAMA belum muncul.

Dampak jangka pendek dari kondisi ini terutama adalah meningkatnya tekanan pada arus dana, sedangkan dalam jangka panjang, dampak yang mungkin terjadi adalah penurunan kualitas. Jika disatu sisi jumlah peserta ujian saringan masuk menurun, dan disisi lain ada keinginan untuk mempertahankan arus dana dengan jalan mempertahankan jumlah mahasiswa yang diterima, maka konsekuensinya adalah *passing grade* calon mahasiswa baru yang diterima harus diturunkan. Mungkin ini pilihan pahit yang harus diambil, tetapi dalam jangka panjang, apakah pilihan ini bijaksana atau tidak, mungkin akan menimbulkan banyak perdebatan.

Seperti halnya organisasi lain yang berada dalam kondisi persaingan, keberadaan suatu lembaga PTS termasuk UTAMA adalah untuk menciptakan nilai dan memenangkan persaingan (Ma, 1999). Dalam konteks persaingan, lembaga PTS termasuk UTAMA harus mampu menciptakan dan mengeksploitasi *advantages* yang diharapkan mampu menjadi *competitive advantage* dalam menghadapi tekanan persaingan yang ada (Ma, 1999). Lebih jauh, lembaga PTS termasuk UTAMA tentunya berharap *competitive advantages* yang dimiliki dapat menjadi *sustainable competitive advantage*. Masalahnya adalah apakah UTAMA

sebagai sebuah organisasi yang berada di tengah-tengah situasi persaingan memiliki *advantages* yang dapat dijadikan *competitive advantages* yang diarahkan kepada *sustainable competitive advantage*? Hal ini mungkin sangat perlu untuk diuji.

Resource-based view (RBV) yang diperkenalkan oleh Wernerfelt pada tahun 1984, berargumen bahwa sumber daya organisasi yang unik akan mampu menghasilkan *advantages* (Wernerfelt, 1984). Dalam waktu lima belas tahun terakhir, RBV berkembang menjadi sebuah teori yang sangat berpengaruh pada bidang manajemen stratejik (Cohen, Wesley & Levinthal, 1990; Dixon, 1992; Henri, 2005), dan bidang pemasaran stratejik (Day, 1994; Matear, Morgan, 2004; Santos-Vijande, Sanzo-Perez, Alvarez-Gonzalez, and Vazquez-Casielles, 2005). RBV didasarkan pada prinsip bahwa kemampuan bersaing organisasi merupakan fungsi dari keunikan serta nilai dari *resources* serta kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Henri, 2005). RBV menganggap bahwa kapabilitas merupakan sumber utama untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (Henri, 2005). Kapabilitas terbukti merupakan sumber daya yang sangat sulit untuk digambarkan, bahkan sering disebut sebagai *invisible assets*, dan dengan demikian kapabilitas menjadi sulit untuk diduplikasi (Henri, 2005). Pada intinya, kapabilitas merupakan *skills* individu atau kelompok yang bersifat *tacit*, interaksi-interaksi dimana terjadi koordinasi antar *resources*, dan budaya organisasi (Barney, 1991; Day, 1994; Hult, Ketchen, and Nicholsl., 2002; Henri, 2005).

Market orientation merupakan salah satu budaya organisasi, yang terbukti jika terimplementasi dengan baik dalam organisasi, akan menjadi salah satu kapabilitas utama yang diperlukan untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (Baker & Sinkula, 1999; Day, 1994; Henri, 2005; Hurley & Hult, 1998; Hurley, Hult & Knight, 2005; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). *Market orientation* merupakan operasionalisasi dari *marketing concept* (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) yang berfokus tiga hal, yaitu: pertama, usaha untuk memahami apa yang dibutuhkan oleh konsumen, baik kebutuhan ekspresif maupun yang laten; usaha untuk memahami pesaing, dan ketiga, usaha untuk menciptakan kordinasi antar fungsi dalam organisasi yang ditujukan untuk menghasilkan sinergi sumber daya organisasi (Narver & Slater, 1990; Narver, Slater, and MacLachlan, 2000). Implementasi *market orientation* yang baik akan memungkinkan organisasi memahami lingkungannya, dan dari pemahaman ini organisasi akan mampu berkreasi menghasilkan inovasi yang digunakan sebagai alat untuk menghantarkan *values and benefits* bagi konsumen.

Mengingat pentingnya *marketing* dan inovasi sebagai alat agar organisasi mampu beradaptasi dengan lingkungannya (Drucker, 1954), tentunya akan menjadi menarik dan sangat penting untuk memahami bagaimana level implementasi di UTAMA, dan bagaimana dampaknya terhadap performa UTAM.A. Penelitian ini mengukur level implementasi *market orientation* UTAMA, yang ditujukan untuk mencoba menjelaskan terjadinya *gap* berupa penurunan

jumlah peserta ujian saringan masuk serta dampaknya terhadap performa UTAMA sebagai sebuah organisasi yang berada di tengah-tengah persaingan.

I.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, masalah utama penelitian ini adalah: “Bagaimana hubungan level implementasi *market orientation* dengan performa UTAMA, dan apakah level implementasi tersebut dapat menjelaskan kemampuan UTAMA menjaring calon mahasiswa baru?”

I.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengukur level implementasi *market orientation*, melihat hubungan *learning orientation* dengan performa, dan mencoba menjelaskan kemampuan UTAMA menjaring calon mahasiswa baru.

I.4. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada:

1. *teoritis*, berupa pemahaman secara empiris yang lebih baik terhadap hubungan *market orientation* dan performa;
2. *praktis*, memahami *market orientation* sebagai salah satu budaya organisasi yang utama dalam memahami kebutuhan konsumen agar

- dapat memberikan *values and benefits* yang lebih baik disbanding pesaing melalui kreativitas organisasi dalam inovasi;
3. *praktis*, pemahaman serta guideline bagi para pengambil keputusan stratejik untuk mengembangkan kapabilitas yang diperlukan bagi pencapaian *competitive advantage* yang *sustained*.

I.5. Kerangka Pemikiran

Fahy (2000) mengatakan bahwa resources terdiri dari tiga kelompok, yaitu: *tangible assets*, *intangible assets*, dan *capabilities*. Literatur RBV menganggap bahwa kapabilitas merupakan sumber utama *sustainable competitive advantage* (Henri, 2005). Karena sifatnya yang sulit digambarkan atau dideskripsikan, maka kapabilitas akan menjadi sangat sulit untuk diduplikasi oleh pesaing. Kapabilitas ada di dalam organisasi, tetapi karena sifatnya yang *tacit*, maka manajemen harus mampu untuk mengidentifikasi, mengeksploitasi serta mengimplementasikan kapabilitas tersebut menjadi *advantages*. Kapabilitas menjembatani *resources* organisasi dan cara bagaimana mereka digunakan (Day, 1994). Kapabilitas merupakan proses organisasi dengan mana organisasi mensintesa dan mendapatkan *knowledge resources*, dan menghasilkan penggunaan-penggunaan baru dari *resources* organisasi yang ada (Liu, Luo, Xueming, Shi, Yi-Zheng, 2002). Proses-proses dalam organisasi yang menggunakan resources – khususnya proses-proses yang mengintegrasikan, merekonfigurasi, mendapatkan dan menghasilkan *resources* – dimaksudkan untuk menyesuaikan organisasi

dengan perubahan-perubahan yang terjadi di pasar, dan bahkan juga untuk menciptakan perubahan di pasar itu sendiri (Fahy, 2000).

Konsep *market orientation* merupakan elemen sentral dari filosofi manajemen (Ruekert, 1992; Webster, 1988) dan sangat berpengaruh pada performa jangka panjang. Mengingat pentingnya *market orientation* sebagai alat untuk mengukur implementasi *marketing concept*, *Marketing Science Institute* pada pertengahan tahun 1980an menyarankan perlunya dilakukan banyak penelitian untuk merumuskan konsep serta alat ukur *market orientation* yang lebih baik (Deshpande & Farley, 1998; 1999). Diawal tahun 1990an, dua artikel seminal muncul, yaitu: Kohli & Jaworski (1990) dan Narver & Slater (1990) yang mengemukakan konsep yang lebih operasional serta alat ukur *market orientation*.

Kohli & Jaworski (1990) mendefinisikan *market orientation* sebagai *behavior* yang terdiri dari:

1. *intelligence generation*,
2. *intelligence dissemination*,
3. *responsiveness*.

Kohli & Jaworski (1990) mengemukakan bahwa organisasi harus *market-oriented*. Untuk itu organisasi harus dapat mencari informasi tentang apa yang dibutuhkan oleh konsumen, baik yang ekspresif maupun yang laten. Tanggung jawab pencarian informasi ini bukan semata-mata tanggung jawab bagian marketing, melainkan tanggung jawab semua bagian dalam organisasi (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Informasi yang diperoleh mengenai

kebutuhan konsumen harus didesiminasikan keseluruh bagian dari organisasi sehingga seluruh komponen organisasi memahami benar apa yang dibutuhkan oleh konsumen. Selanjutnya, secara terintegrasi dilakukan perancangan serta eksekusi rancangan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen (Kohli & Jaworski, 1990). Dengan demikian, esensi dari konsep *market orientation* yang dikemukakan oleh Kohli & Jaworski (1990) adalah bahwa organisasi harus mampu memahami konsumennya dan mampu melakukan inovasi untuk menghantarkan *value and benefits* kepada konsumen secara lebih baik dibanding pesaing.

Narver & Slater (1990) mendefinisikan *market orientation* sebagai budaya organisasi yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku-perilaku yang diperlukan dalam penciptaan nilai *superior* bagi konsumen, dan dengan demikian diharapkan dapat menghasilkan performa superior bagi organisasi, yang terdiri dari 3 (tiga) komponen, yaitu: *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *inter-functional coordination*. Dalam definisi Narver & Slater (1990) ini tersirat inovasi yang berkelanjutan pada organisasi yang *market-oriented*.

Organisasi yang *market-driven* adalah organisasi yang menetapkan prioritas yang tinggi pada penciptaan *value* bagi konsumen yang ada maupun konsumen potensial (Day, 1994). Organisasi yang memiliki budaya *market-oriented* mengembangkan kapabilitas dalam *market intelligence*, dan strategi-strateginya responsif pada informasi yang diperoleh dari konsumen dan *stakeholder* lain. Organisasi yang memiliki budaya *market-oriented* juga mampu

mengembangkan kemampuan untuk melakukan koordinasi pada proses internalnya, dengan demikian organisasi akan mampu bereaksi dengan cepat dan efektif (Day, 1994; Narver & Slater, 1990).

Beberapa studi *market orientation* pada sektor jasa menemukan bahwa *market orientation* secara positif mempengaruhi performa organisasi. Kesimpulan yang paling penting adalah hasil yang menyatakan bahwa dengan menjadi organisasi yang *market-oriented* perusahaan jasa akan menghasilkan performa yang lebih baik (Naidu & Narayana, 1991; Caruana, Pitt, and Berthon, 1999; Wood, Bhuian, and Kiecker, 2000).

Organisasi yang budaya *market orientation* nya tinggi mendapatkan manfaat dalam organisasi baik secara internal maupun eksternal (Esteban, Millan, Molina, and Martin-Cosuegra, 2002). *Market orientation* sangat relevan dalam masa-masa sulit dimana persaingan sangat tinggi, atau saat dimana terjadi krisis ekonomi secara makro, yang mengakibatkan pasar mengecil, konsumen lebih berhati-hati, dan konsumen akan memilih produk dari organisasi yang mampu memberikan *value and benefits* yang lebih baik (Au & Tse, 1995). Hal ini tidak berarti bahwa dalam kondisi persaingan yang tidak tinggi organisasi tidak perlu memiliki budaya *market orientation*. Pada masa-masa *honeymoon* sekalipun, organisasi perlu mengembangkan budaya *market orientation* untuk dapat menjaga hubungan baik dengan konsumen sehingga pada masa sulit konsumen tetap loyal (Tse, Sin, Yim & Heung, 2005).

I.6. Desain Dan Metode Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk menjelaskan hubungan *market orientation* dengan performa yang didasarkan pada persepsi dosen dan karyawan, baik yang menduduki jabatan struktural maupun yang non-struktural di lingkungan UTAMA. Dengan demikian, penelitian ini bersifat *explanatory* dengan pendekatan satu kasus organisasi.

Data berupa persepsi dosen dan karyawan akan dijaring melalui kuesioner yang akan disebarakan kepada seluruh dosen dan karyawan di lingkungan UTAMA. Populasi penelitian ini dengan demikian adalah seluruh dosen tetap dan karyawan administrasi yang ada di lingkungan UTAMA. Unit analisis penelitian ini adalah individu. Seluruh anggota populasi akan diambil sebagai responden (*survey*), dan besarnya sample adalah sebesar jumlah kuesioner yang diisi, kembali, dan dapat diolah.

Kuesioner terdiri dari tiga bagian, bagian pertama berisi pertanyaan-pertanyaan yang merepresentasikan indikator dari tiga dimensi *market orientation*, bagian kedua berisi pertanyaan-pertanyaan yang merepresentasikan indikator dari dua dimensi performa, dan bagian ketiga berisi pertanyaan-pertanyaan untuk menjaring data demografi responden. Kuesioner dirancang dengan menggunakan *Seven Point Likert Scale*. Data yang diperoleh akan diolah dengan menggunakan alat analisis, yang antara lain: *validity and reliability test*, uji asumsi klasik, dan OLS regression dengan menggunakan paket program SPSS 11.5.

BAB II

Tinjauan Pustaka

II.1. *Resource Based View (RBV)*

Dalam lima belas tahun terakhir ini, RBV sebagai dasar keunggulan bersaing organisasi menjadi *framework* yang sangat penting, sangat berpengaruh, dan menjadi teori standard dalam bidang strateji (Barney, Wright, & Ketchen, 2001; Hoopes, Madsen, & Walker, 2003; Henri, 2005), dan akhir-akhir ini berkembang juga dalam bidang *marketing* (Day, 1994; Matear, Gray, and Garret, 2004; Santos-Vijande, Sanzo-Perez; Alvarez-Gonzalez, and Vazquez-Casielles, 2005). RBV bersandar pada prinsip bahwa kemampuan bersaing merupakan fungsi dari *resources* yang unik, bernilai, dan kapabilitas yang dimiliki organisasi (Henri, 2005).

RBV memfokuskan diri pada *resources*, yang didefinisikan sebagai aset-aset yang dimiliki organisasi secara semi permanen (Wernerfelt, 1984:173). RBV mengkonseptualisasikan perusahaan-perusahaan sebagai kumpulan *resources* yang secara heterogen terdistribusi dalam perusahaan-perusahaan, dan antar perusahaan tersebut terdapat perbedaan kepemilikan *resources* sepanjang waktu (Amit & Schoemaker, 1993; Wernerfelt, 1984). Dengan *resource* dimaksudkan sebagai segala sesuatu yang dapat dianggap sebagai kekuatan atau kelemahan dari suatu perusahaan. *Resources* perusahaan dalam suatu waktu dapat didefinisikan sebagai aset-aset (*tangible* maupun *intangible*)

yang dimiliki perusahaan secara semi permanen (Barney, 1991; Fahy, 2000; Henri, 2005). Masalahnya adalah, dalam kondisi situasi yang bagaimanakah suatu *resource* akan mengarah pada hasil (*returns*) yang tinggi dalam jangka panjang? Beberapa pakar dibidang ini merumuskan karakteristik dari *advantage-creating resources*, beberapa diantaranya adalah:

1. Barney (1991) menyatakan bahwa *advantage-creating resources* harus memenuhi empat syarat, yaitu: *value*, *rareness*, *inimitability*, dan *non-substitutability*;
2. Grant (1991) berargumen bahwa derajat *durability*, *transparency*, *transferability*, dan *replicability* merupakan penentu utama dari *advantage-creating resources*;
3. Collis & Montgomery (1995) menyarankan bahwa *advantage-creating resources* harus mampu melewati lima tes, yaitu: *inimitability*, *durability*, *appropriability*, *substitutability*, dan *competitive superiority*;
4. Amit & Schoemaker (1993) lebih jauh mengemukakan delapan criteria, yaitu: *complementarity*, *scarcity*, *low tradability*, *inimitability*, *limited substitutability*, *appropriability*, *durability*, dan *overlap with strategic industry factors*.

Resources yang *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* akan mampu membawa organisasi kearah pencapaian *sustainable competitive advantage* yang tidak dapat secara mudah diduplikasi para pesaing (Barney, 1991).

Terdapat beberapa label yang digunakan untuk menggambarkan kumpulan *resources* organisasi, yang mana hal ini kemudian menimbulkan

masalah penamaan dalam pengembangan RBV. Untuk mengatasi hal ini, label *resources* mungkin yang paling tepat untuk diadopsi sebagai label yang bersifat umum. *Resources* terdiri dari tiga sub grup yang berbeda, yaitu: *tangible assets*, *intangible assets*, dan *capabilities* (Fahy, 2000).

Literatur RBV cenderung menganggap *capabilities* sebagai sumber utama *sustainable competitive advantage* (Henri, 2005). *Capabilities* telah terbukti sangat sulit untuk digambarkan dan sering digambarkan sebagai aset yang *invisible*. Pada dasarnya *capabilities* menunjuk pada keahlian, kemampuan individu atau kelompok, rutinitas organisasi dan interaksi dalam mana seluruh *resources* perusahaan dikoordinasikan, seperti *teamwork*, budaya organisasi dan *trust* diantara manajemen dan karyawan (Barney, 1991; Day, 1994; Hult et al., 2002; Henri, 2005).

Capabilities menempa hubungan antar *resources*, dan memungkinkan pemanfaatannya (Day, 1994). *Capabilities* merupakan proses-proses organisasi dengan mana organisasi mensintesis dan mendapatkan pengetahuan, dan memunculkan aplikasi-aplikasi baru dari *resources* yang ada (Kogut & Zander, 1992). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa proses-proses yang dimiliki organisasi yang menggunakan *resources* – khususnya proses-proses yang mampu mengintegrasikan, merekonfigurasi, mendapatkan, dan mengeluarkan *resources* – untuk menyesuaikan dan bahkan menciptakan perubahan pasar (Fahy, 2000). Kapabilitas yang dinamis dengan demikian adalah *organizational and strategic routines* dengan mana perusahaan mencapai konfigurasi *resource* yang baru sebagai akibat perubahan yang terjadi di pasar (Eisenhardt & Martin,

2000). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan memiliki *resources* yang memenuhi kriteria RBV, perusahaan akan mampu menghasilkan inovasi-inovasi yang akan mengarah pada *sustainable competitive advantage* (Barney, 1991; Henri, 2005).

II.2. *Market Orientation*

Konsep *market orientation* (MO) merupakan elemen sentral dalam filosofi manajemen yang didasarkan pada konsep pemasaran (Ruekert, 1992; Webster, 1988), dan dianggap sangat berpengaruh pada profitabilitas jangka panjang. Mengingat pentingnya MO sebagai ukuran yang signifikan dari implementasi konsep pemasaran, *Marketing Science Institute* mendorong penelitian-penelitian empiris tentang konseptualisasi dan pengukuran MO (Deshpande & Farley, 1998, 1999).

Dua artikel seminal dari Narver & Slater (1990) dan Kohli & Jaworski (1990) mengemukakan konsep MO pada awal tahun 1990an. Narver & Slater (1990) merepresentasikan perspektif kultural dari MO. Mereka mendefinisikan MO sebagai kultur organisasi yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan dalam penciptaan nilai yang *superior* bagi pelanggan, dan dengan demikian akan menghasilkan performa superior secara kontinu (Narver & Slater, 1990, pg.21). Mereka menyatakan bahwa MO terdiri dari tiga komponen *behavioral*, yaitu:

1. *customer orientation*: menyangkut pemahaman atas kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini dan yang akan datang, yang ditujukan bagi penciptaan nilai superior. Hal ini konsisten dengan persepsi Narver & Slater (1990) bahwa inti dari MO adalah fokus pada konsumen. Dengan perkataan lain, hal tersebut tidak saja menyangkut pemenuhan kebutuhan konsumen, tetapi menyangkut juga bagaimana memberikan nilai tambah melalui reduksi biaya-biaya atau melalui peningkatan manfaat bagi para konsumen.
2. *competitor orientation*: menyangkut usaha mendapatkan informasi tentang pesaing-pesaing yang ada maupun yang potensial menjadi pesaing. Informasi ini menyangkut kekuatan, kelemahan, dan kapabilitas jangka panjang pesaing. Informasi tentang pesaing ini sangat diperlukan agar organisasi dapat merancang strategi untuk bersaing secara efektif.
3. *inter-functional coordination*: menyangkut koordinasi sumber daya yang dimiliki organisasi yang ditujukan untuk usaha penciptaan nilai *superior* bagi konsumen. Setiap fungsi dalam organisasi penting dan masing-masing memainkan peran yang unik dalam penciptaan nilai bagi konsumen.

Ketiga komponen MO yang dikemukakan oleh Narver & Slater (1990) ini secara implisit menekankan bahwa inovasi yang berkelanjutan merupakan kunci keberhasilan.

Disisi lain, Kohli & Jaworski (1990) merepresentasikan perseptif *behavioral* dari MO. Mereka mendefinisikan MO sebagai aktivitas organisasi

secara menyeluruh dalam melakukan *market intelligence* menyangkut kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini maupun yang akan datang, mendiseminasi hasil *intelligence* keseluruh bagian organisasi, dan organisasi secara menyeluruh melakukan respon terhadap *intelligence* tersebut. Ketiga hal yang terkandung dalam definisi Kohli & Jaworski (1990) tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. *intelligence generation*: Kohli & Jaworski (1990) memandang *intelligence generation* sebagai awal dari keseluruhan aktivitas MO. Mereka berargumen hal tersebut lebih luas dari sekedar mencari informasi tentang kebutuhan konsumen yang disampaikan secara verbal. Analisis juga ditujukan pada faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. *Intelligence generation* menyangkut cara pengumpulan dan mendapatkan kebutuhan-kebutuhan yang ekspresif dan yang laten, baik itu konsumen yang ada saat ini, konsumen potensial, para pesaing, dan juga pelaku-pelaku pasar lainnya.
2. *intelligence dissemination*: Kohli & Jaworski (1990) memandang perlunya komunikasi, diseminasi, dan bahkan menjual *market intelligence*. Hal ini menyangkut proses dua arah yang menyangkut komunikasi bebas secara lateral dan horisontal (Harris & Piercy, 1999), dimana seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan konsumen dipahami oleh seluruh bagian dan fungsi dalam organisasi.
3. *responsiveness*: menyangkut kemampuan organisasi untuk bereaksi atas informasi yang didapatkan dan disebarakan dalam organisasi.

Responsiveness dibagi dalam dua jenis aktivitas, yaitu: *response design* (penggunaan *market intelligence* dalam mengembangkan rencana), dan *response implementation* (implementasi rencana yang telah disusun atas dasar *market intelligence*).

Kohli & Jaworski (1990) mengintroduksi *market intelligence* dan bukannya *customer focus* sebagai elemen sentral dalam MO karena dalam pandangan mereka *market intelligence* merupakan konsep yang lebih luas dibanding *customer focus*. Dalam *market intelligence* termasuk juga faktor-faktor pasar yang *exogenous* yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen, baik kebutuhan saat ini maupun kebutuhan yang akan datang. Penelitian-penelitian tentang MO umumnya mengadopsi konsep MO yang dikembangkan baik oleh Narver & Slater dan Kohli & Jaworski (Atuahene-Gima 1996; Deng and Dart 1994; Pelham and Wilson 1996).

Penelitian ini mengadopsi definisi MO yang dikembangkan oleh Narver & Slater (1990), yaitu: MO merupakan kultur organisasi yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku-perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai superior bagi konsumen, dan dengan demikian akan menghasilkan performa superior. MO terdiri dari tiga buah komponen yang bersifat *behavioral*, yaitu: *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *inter-functional coordination*, serta dua buah kriteria keputusan, yaitu: *long-term focus* dan profitabilitas (Narver & Slater, 1990, pg. 22). Walaupun ada beberapa konsep MO yang dikembangkan (Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Kohli & Jaworski, 1990), penelitian ini mengadopsi konsep Narver & Slater (1990) dengan alasan

konsep Narver & Slater (1990) fokus pada kultur organisasi yang sejalan dengan RBV sebagai teori yang mendasari penelitian ini.

Organisasi yang *market-driven* adalah organisasi yang menetapkan penciptaan nilai bagi konsumen yang ada saat ini dan yang akan datang sebagai prioritas utama (Day, 1994). Organisasi yang memiliki kultur MO mampu mengembangkan kapabilitas *market intelligence*, dan menganut strategi yang responsif atas informasi yang didapat dari konsumen dan pihak-pihak eksternal lainnya. Organisasi yang memiliki kultur MO yang baik juga akan mengembangkan kemampuan untuk mengkoordinasikan proses internal yang ditujukan untuk menghasilkan reaksi yang cepat dan efektif (Day, 1994; Narver & Slater, 1990).

Beberapa penelitian MO yang dilakukan pada sektor jasa menunjukkan bahwa MO memiliki pengaruh positif bagi performa organisasi jasa (Naidu & Narayana, 1991; Caruana, Pitt, and Berthon., 1999; Wood, Bhuian, and Kicker., 2000). Dalam sektor industri jasa, konsep MO terbukti dapat digunakan pada organisasi yang besar maupun yang kecil (Jaworski & Kohli, 1993; Day & Nedungadi, 1994; Pelham & Wilson, 1996; Slater & Narver, 1994; Wrenn, Latour, and Calder, 1994). Organisasi jasa yang mengadopsi MO mendapatkan manfaat penting, baik terhadap internal organisasi maupun eksternal organisasi (Esteban, Millan, Molina, and Martin-Consuegra., 2002). Walaupun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Au & Tse (1995) menemukan bahwa MO berkorelasi secara negatif pada organisasi jasa pada periode ekonomi yang prospektif, dimana permintaan begitu tinggi dan perusahaan tanpa melakukan

apapun mampu mendapatkan keuntungan yang besar. Tetapi, dalam masa resesi dimana perekonomian menurun, MO akan menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi (Au & Tse, 1995). Walaupun demikian, tidak berarti bahwa dalam masa perekonomian prospektif organisasi jasa tidak perlu menerapkan konsep MO. Organisasi jasa tetap perlu menerapkan konsep MO pada masa perekonomian prospektif terutama untuk tetap membangun hubungan yang baik dengan konsumen, yang mana akan sangat bermanfaat manakala perekonomian mengalami kemunduran (Tse, Sin, Yim, & Heung, 2005). Organisasi perlu menyediakan payung untuk berjaga-jaga sebelum hujan datang, yaitu ketika perekonomian menurun, organisasi dapat bertahan karena memiliki konsumen yang loyal (Tse et al., 2005).

II.3. Performa

Bagaimana mendefinisikan dan mengukur performa merupakan hal yang sangat penting dan menarik perhatian baik para peneliti maupun para praktisi (Ambler, Kokkinaki, and Puntoni, 2004; Clark, 1999; Clark, 2000; Eccless, 1989; Schultz, 2000). Hal ini terutama menyangkut relevansi serta keberhasilan pengukuran yang digunakan (Ambler, and Kokkinaki, 1997).

Pengukuran performa berkembang dalam tiga arah yang konsisten, yaitu dari pengukuran finansial ke non finansial, dari pengukuran output ke input, dari pengukuran uni dimensional ke multi dimensional (Amble & Kokkinaki, 1997). Pada awalnya, pengukuran finansial sangat umum digunakan untuk mengukur output organisasi (Ambler & Kokkinaki, 1997), dan pada tahun 1970an

pengukuran bergeser ke audit yang bersifat multi dimensional (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977), dan pada tahun 1980an, Ambler & Kokkinaki (1997) dan Walker & Ruekert (1987) menyarankan pengukuran performa mencakup aspek efisiensi, efektivitas, dan adaptabilitas organisasi.

Efisiensi, sering disebut sebagai *'doing things right'* atau disebut juga sebagai produktivitas merupakan perbandingan antara output dengan input (Ambler & Kokkinaki, 1997). Walker & Ruekert (1987) mendefinisikan efisiensi sebagai *outcome* dari suatu *business programmes* dalam hubungannya dengan sumber daya yang digunakan. Walker & Ruekert (1987) menyarankan return on investment (ROI) sebagai ukuran performa. Perspektif efisiensi menekankan perlunya para manajer memperhatikan hubungan *negative* antara sumber daya dan performa, yang mana pada tingkatan tertentu menekankan bahwa sumberdaya lebih sedikit akan lebih baik (Clark, 2000).

Efektivitas, *'doing the right things'* idenya adalah bahwa setiap ukuran performa seharusnya dihubungkan dengan tujuan pengambil keputusan (Ambler & Kokkinaki, 1997). Perspektif ini merupakan pandangan yang mengacu pada pencapaian tujuan sebagai efektivitas organisasi, dimana para manajer yang performanya mencapai atau melebihi sasaran organisasi dianggap sebagai efektif (Clark, 2000). Dalam perspektif efektivitas, ukuran efektivitas adalah sasaran bukan input seperti yang digunakan dalam perspektif efisiensi (Ambler & Kokkinaki, 1997). Walker & Ruekert (1987) mendefinisikan efektivitas sebagai keberhasilan dibanding pesaing, dimana hal tersebut merupakan sasaran yang paling umum dalam kondisi persaingan. Ambler & Kokkinaki (1997) dan Ambler

et al., (2000) mendefinisikan efektivitas sebagai jarak psikologis antara apa yang diharapkan dapat dihasilkan dari suatu rencana dengan hasil yang dicapai dalam pelaksanaan rencana tersebut. *Market share, market growth, sales growth, market position, customer satisfaction, customer retention, dan customer loyalty* merupakan ukuran yang paling umum digunakan dalam perspektif efektivitas (Ambler & Kokkinaki, 1997).

Perspektif adaptabilitas menyangkut sejauh mana program organisasi mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternal organisasi. Perspektif adaptabilitas menggunakan ukuran eksternal. Adaptabilitas berhubungan dengan produk-produk baru organisasi ataupun inovasi lainnya, dan ide dibalik pengukuran ini adalah bahwa dalam kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat, organisasi yang yang tidak mampu beradaptasi akan menghadapi kegagalan (Clark, 1999; Walker & Ruekert, 1987). Perspektif ini sangat relevan dengan literatur-literatur strategi yang menyatakan bahwa keberhasilan muncul ketika strategi organisasi sesuai dengan lingkungan (Clark, 2000; Lambkin & Day, 1989).



II.4. *Market Orientation* dan Performa

Dampak positif MO terhadap performa organisasi telah banyak dibuktikan (Zhou et al., 2004). Dengan mengimplementasikan MO secara baik, organisasi bisa mendapatkan dan mendiseminasi *market intelligence* menyangkut kebutuhan konsumen baik saat ini maupun yang akan datang keseluruhan bagian dalam

organisasi (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Dengan demikian, organisasi yang *market-oriented* akan menciptakan kesatuan fokus baik bagi usaha-usaha individu maupun bagian-bagian dalam organisasi, memungkinkan organisasi menghantarkan nilai yang lebih baik bagi konsumen dan peluang mencapai performa *superior* (Day, 1994).

Teori MO dihadapkan pada performa organisasi menjelaskan mengapa organisasi akan dapat memperbaiki performanya relatif dibanding pesaingnya (Narver, Slater, MacLachlan, 2000). Hubungan umum yang dapat diharapkan secara intuitif sangatlah jelas – semakin keinginan konsumen dibawa, dipahami, dan organisasi bereaksi sesuai dengan keinginan tersebut, maka performa akan semakin baik (Day, 1994).

Organisasi yang lebih *market-oriented* dibanding pesaingnya dalam pasar yang sama akan menghasilkan performa yang lebih baik. Alasan untuk hal ini secara intuitif sangatlah jelas. Organisasi yang *market-oriented* yang memahami konsumen dan pesaingnya seharusnya akan lebih efektif dalam merencanakan *target market*, pengembangan produk, dan dalam melakukan *positioning* (Hunt & Morgan, 1995). Konsumen, yang menerima nilai lebih baik dari penjual tertentu dibanding penjual lainnya tentunya akan lebih mudah untuk tertarik, dan manifestasi jangka panjangnya adalah terbentuknya loyalitas (Narver et al., 2000). Jika hal ini dapat dicapai, pada saat organisasi meluncurkan produk atau inovasi baru, maka tidak akan terlalu sulit bagi organisasi untuk menjangkau konsumen yang loyal tersebut (Narver et al., 2000).

BAB III

Metodologi Riset

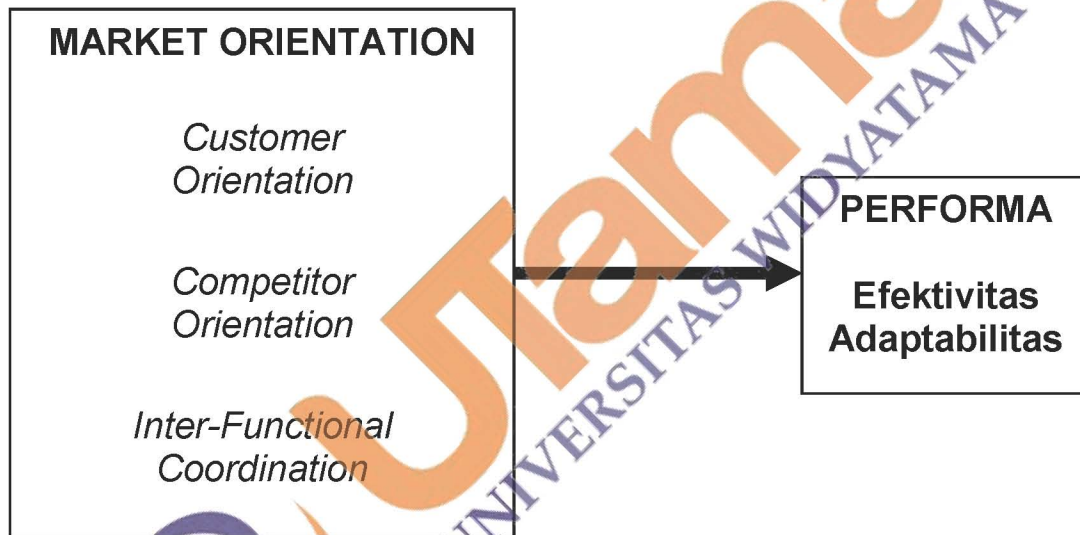
III.1. Rerangka Kerja

Berdasarkan studi literature yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, sebuah rerangka kerja dikembangkan sebagai acuan dalam menjelaskan hubungan antar konstruk yang ada dalam cakupan penelitian ini (Gambar 1). Rerangka kerja ini menggambarkan kausalitas hubungan antar konstruk yang dioperasionalkan dalam penelitian ini.

Masalah utama penelitian ini adalah performa, yang dalam penelitian ini dikonseptualisasikan sebagai efektivitas serta adaptabilitas dari implementasi rencana yang dilakukan oleh UTAMA yang dilihat dari persepsi individu dosen dan karyawan administrasi, baik yang menjabat jabatan struktural di UTAMA maupun yang tidak menjabat jabatan struktural di UTAMA. Persepsi individu ini tentunya bervariasi. Variasi persepsi atas performa UTAMA yang diukur dari aspek efektivitas serta adaptabilitas ini akan dijelaskan melalui variasi persepsi individu atas *market orientation* yang diukur melalui tiga buah dimensi, yaitu: *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *inter-functional coordination*.

Ide dasar dari penelitian ini didasari oleh Resource-Based View yang menyatakan bahwa *resource* unik dan berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi dan tidak dimiliki oleh organisasi lain dalam waktu yang bersamaan akan memungkinkan organisasi untuk mendapatkan *competitive advantage*

dibanding pesaing. Salah satu dari resource unik dan berharga ini adalah kultur. Dalam penelitian ini, MO dikonseptualisasikan sebagai kultur. Kultur ini unik dan berharga, dan akan menjadi salah satu kapabilitas penting bagi organisasi. Kapabilitas digabung dengan resource lain akan memungkinkan organisasi untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang ditujukan pada usaha memberikan nilai yang baik bagi konsumen.



Gambar 1 Rerangka Kerja Penelitian

III.2. Hipotesis

Dampak positif MO terhadap performa organisasi telah banyak dibuktikan (Zhou et al., 2004). Dengan mengimplementasikan MO secara baik, organisasi bisa mendapatkan dan mendiseminasi market intelligence menyangkut kebutuhan konsumen baik saat ini maupun yang akan datang keseluruhan bagian dalam

organisasi (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Dengan demikian, organisasi yang *market-oriented* akan menciptakan kesatuan fokus baik bagi usaha-usaha individu maupun bagian-bagian dalam organisasi, memungkinkan organisasi menghantarkan nilai yang lebih baik bagi konsumen dan peluang mencapai performa superior (Day, 1994).

Teori MO dihadapkan pada performa organisasi menjelaskan mengapa organisasi akan dapat memperbaiki performanya relatif dibanding pesaingnya (Narver, Slater, MacLachlan, 2000). Hubungan umum yang dapat diharapkan secara intuitif sangatlah jelas – semakin keinginan konsumen dibawa, dipahami, dan organisasi bereaksi sesuai dengan keinginan tersebut, maka performa akan semakin baik (Day, 1994).

Organisasi yang lebih *market-oriented* dibanding pesaingnya dalam pasar yang sama akan menghasilkan performa yang lebih baik. Alasan untuk hal ini secara intuitif sangatlah jelas. Organisasi yang *market-oriented* yang memahami konsumen dan pesaingnya seharusnya akan lebih efektif dalam merencanakan *target market*, pengembangan produk, dan dalam melakukan *positioning* (Hunt & Morgan, 1995). Konsumen, yang menerima nilai lebih baik dari penjual tertentu dibanding penjual lainnya tentunya akan lebih mudah untuk tertarik, dan manifestasi jangka panjangnya adalah terbentuknya loyalitas (Narver et al., 2000). Jika hal ini dapat dicapai, pada saat organisasi meluncurkan produk atau inovasi baru, maka tidak akan terlalu sulit bagi organisasi untuk menjangkau konsumen yang loyal tersebut (Narver et al., 2000).

Dari pembahasan di atas, peneliti merumuskan secara teoritis bahwa *market orientation* berhubungan positif dengan performa (lihat Gambar 1), dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah:

H1 : *Market orientation* memiliki hubungan yang positif dengan performa.

H1a : *Customer orientation* memiliki hubungan yang positif dengan efektivitas;

H1b : *Competitor orientation* memiliki hubungan yang positif dengan efektivitas;

H1c : *Inter-functional coordination* memiliki hubungan yang positif dengan efektivitas;

H1d : *Customer orientation* memiliki hubungan yang positif dengan adaptabilitas;

H1e : *Competitor orientation* memiliki hubungan yang positif dengan adaptabilitas;

H1f : *Inter-functional coordination* memiliki hubungan yang positif dengan adaptabilitas.

Responden penelitian ini terdiri dari dosen dan karyawan administrasi di lingkungan UTAMA baik yang menjabat jabatan struktural maupun yang tidak menjabat jabatan struktural. Penelitian ini juga ditujukan untuk melihat apakah ada perbedaan persepsi diantara kelompok dosen dan karyawan administrasi yang menjabat jabatan struktural dengan yang tidak menjabat jabatan struktural

atas dimensi-dimensi dari tiap konstruk yang dioperasionalkan dalam penelitian ini. Peneliti merumuskan bahwa terdapat perbedaan persepsi atas dimensi-dimensi yang dioperasionalkan diantara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural. Dengan demikian hipotesis penelitiannya adalah:

H2: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural untuk ketiga dimensi market orientation dan kedua dimensi performa.

H2a: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas *customer orientation*.

H2b: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas *competitor orientation*.

H2c: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas *inter-functional coordination*.

H2d: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas efektivitas.

H2e: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas adaptabilitas.

III.3. Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah persepsi dosen dan karyawan administrasi akademik baik yang menduduki jabatan struktural maupun yang tidak menduduki jabatan struktural di lingkungan UTAMA.

III.4. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu para dosen tetap dan karyawan administrasi akademik, baik yang menduduki jabatan struktural maupun yang tidak menduduki jabatan struktural di lingkungan UTAMA.

III.5. Populasi Dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen tetap dan karyawan administrasi akademik di lingkungan UTAMA, yang terdiri dari 137 orang dosen tetap yang terdapat di lima fakultas, dan 102 orang karyawan administrasi. Data ini diperoleh dari bagian kepegawaian UTAMA. Kuesioner penelitian disebarakan ke

seluruh anggota populasi. Besarnya sampel dalam penelitian ini adalah sebesar jumlah kuesioner yang diisi, kembali, dan dapat diolah.

III.6. Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan persepsi para dosen tetap dan karyawan administrasi di Universitas Widyatama, dalam penelitian ini digunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan terdiri dari tiga bagian, yaitu: bagian pertama mengenai *market orientation*, bagian kedua mengenai performa, dan bagian ketiga mengenai demografi responden. Item pertanyaan dalam kuesioner dirancang dengan jawaban tertutup dengan jawaban yang bersifat dikotomi dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, dan menggunakan *Seven Point Likert Scale Type*.

III.7. Variabel Dan Alat Ukur

Berikut ini akan dijelaskan mengenai alat ukur yang digunakan untuk setiap variable dalam penelitian ini.

III.7.1. Market Orientation

Dalam penelitian ini *market orientation* didefinisikan sebagai budaya yang terdiri dari 3 (tiga) komponen, yaitu: *customer orientation*, *customer orientation*, dan *inter-functional coordination* (Narver & Slater, 1990). Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *market orientation* diadaptasi dari Narver & Slater (1990) terdiri

dari 16 indikator dimana 6 indikator untuk mengukur *customer orientation*, 5 indikator untuk mengukur *competitor orientation*, dan 5 indikator untuk mengukur *inter-functional coordination*.

III.7.2. Performa

Dalam penelitian ini, performa didefinisikan sebagai ukuran sukses organisasi dilihat dari sisi efektivitas serta adaptabilitas pencapaian tujuan organisasi (Walker & Ruekert, 1987; Clark, 1999; Ambler & Kokkinaki, 1997). Efektivitas akan diukur dengan menggunakan lima buah item yang diadaptasi dari Tay (2002). Adaptabilitas akan diukur dengan menggunakan tujuh buah item yang diadaptasi dari Baker & Sinkula (1999).

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa performa yang diukur dengan menggunakan ukuran subjektif dapat merefleksikan ukuran objektif secara akurat, dan dengan demikian mampu meningkatkan validitas dan reliabilitas (Dess & Robinson, 1984; Lumpkin & Dess, 2001; Venkatraman & Ramanujam, 1987). Chandler and Hanks (1993) menemukan bahwa penggalan informasi subjektif yang dilakukan terhadap para pemilik atau CEO organisasi (informasi seperti *earnings*, *business volume*, dan *sales growth*) sangat berkorelasi dengan data arsip (objektif).

III.8. Pengumpulan Data

Kuesioner disebar keseluruh dosen tetap dan karyawan administrasi di lingkungan Universitas Widyatama dengan menggunakan kurir. Kepada kurir diberi daftar nama para dosen tetap dan karyawan administrasi di Universitas Widyatama. Kurir menghantarkan dan kuesioner kepada setiap dosen tetap dan karyawan administrasi sesuai dengan daftar yang ada pada tanggal 15 Januari 2007 sampai dengan 28 Januari 2007. Kuesioner yang dikirimkan dikumpulkan dalam waktu dua hari setelah didistribusikan.

III.9. Teknik Statistika

Untuk menganalisis data serta untuk pengujian hipotesis, dalam penelitian ini akan dilakukan operasi dari beberapa alat dan tehnik statistik dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Science (SPSS) versi 11,5*. Beberapa alat serta tehnik statistik tersebut antara lain adalah:

1. *Factor Analysis* dan *Reliability Analysis*, yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan.

Factor analysis digunakan untuk melihat apakah ke 16 (enam belas) indikator *market orientation* yang digunakan dalam penelitian ini membentuk 3(tiga) buah faktor sesuai dengan konsep *market orientation*, dan apakah tiap faktor tersebut terdiri dari indikator teoritis yang digunakan. Kriteria yang digunakan dalam *factor analysis* adalah sebagai berikut: agar *factor analysis* dapat dilakukan maka nilai KMO (Kaiser-

Meyer-Olkin) harus $>0,5$ menurut Nunnally (1967), *Bartlett's Test of Sphericity* harus signifikan ($<0,05$), Eigenvalue >1 , *Anti-image correlations* $>0,5$, ekstraksi menggunakan *Principal Component Analysis*, rotasi *orthogonal* dengan metode *varimax*, dan *factor loading* $>0,5$ (Nunnally, 1967; Hair et al., 1998). Jika kriteria di atas terpenuhi, maka instrumen dapat dikatakan valid. Untuk menguji reliabilitas, kriteria yang digunakan adalah nilai Cronbach Alpha $> 0,5$ (Hair et al., 1998).

2. *Descriptive Statistics*, yang digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden.
3. *Multiple regressions*, yang digunakan untuk menguji hubungan antara *market orientation* beserta komponennya dengan performa. Tahap pertama regresi adalah menguji asumsi klasik yang terdiri dari: normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Normalitas dapat diuji dengan melihat secara visual plot pada histogram atau Normal P-P Plot, atau dapat juga dengan melihat nilai Kolmogorov-Smirnov Z yang signifikan pada $p>0,05$. Linearitas dapat dilihat dari nilai Durbin Watson (DW) dengan cara membandingkan nilai DW dengan nilai DW table (d_l dan d_u). Jika nilai DW lebih besar dari d_u maka dapat disimpulkan bahwa model fit, atau dapat dikatakan bahwa model linear. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (Variance Inflation Factor) yang harus lebih besar dari 10 dan nilai tolerance tidak ada yang kurang dari 0,10. Heteroskedastisitas dapat dilihat secara visual dari *scatterplot*, dimana tidak terjadi heteroskedastisitas jika plot residual

tersebar secara merata di atas dan di bawah nilai nol pada sumbu Y. Jika asumsi klasik di atas dapat dipenuhi, maka regresi dapat dilakukan. Pada *multiple regression* ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya: nilai R^2 yang menggambarkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. F test harus signifikan $< 0,05$. Koefisien Beta harus signifikan $< 0,05$. Jika hal tersebut dipenuhi, maka hipotesis penelitian tidak dapat ditolak.

4. Uji beda dilakukan untuk menguji apakah terdapat perbedaan atau tidak antara persepsi kelompok dosen dan karyawan administrasi akademik yang menduduki jabatan structural dengan yang tidak menduduki jabatan structural. Uji beda dilakukan dengan menggunakan *T-Test* dengan metode *independent samples T-Test*.



BAB IV

Hasil Penelitian

IV.1. *Response Rate*

Sebanyak 239 eksemplar kuesioner telah dikirimkan kepada 137 orang dosen tetap dan 102 orang karyawan administrasi Universitas Widyatama. Sejumlah 130 eksemplar kuesioner telah diterima kembali. Dari 136 eksemplar kuesioner yang diterima kembali, sebanyak 14 eksemplar kuesioner diabaikan karena pengisian yang tidak lengkap. Jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah adalah sebanyak 122 eksemplar yang terdiri dari 68 eksemplar berasal dari dosen tetap, dan 54 eksemplar berasal dari karyawan administrasi. Dengan demikian *response rate* penelitian ini adalah sebesar 51,05%. Dosen tetap yang berjumlah 68 orang terdiri dari 20 orang yang menduduki jabatan struktural dan 48 orang tidak menduduki jabatan struktural. Karyawan administrasi yang berjumlah 54 orang terdiri dari 15 orang yang menduduki jabatan struktural dan 39 orang tidak menduduki jabatan struktural. Adapun data selengkapnya mengenai *response rate* dapat dilihat pada table 1.

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa *response rate* dari responden karyawan administrasi sebesar 52,94% lebih tinggi dibanding dari responden dosen tetap yang sebesar 49,64%. Hal ini disebabkan pada saat kuesioner disebarkan bertepatan dengan dilaksanakannya kegiatan UAS di lingkungan UTAMA. Pada

saat kegiatan UAS, para dosen tetap banyak tidak hadir di kampus karena tidak adanya kegiatan.

Tabel 1
Response Rate

Responden	Jumlah Kuesioner				Response Rate (%)
	Ter kirim	Kembali		Total	
		NS	S		
Dosen tetap	137 eks	48 eks	20 eks	68 eks	49,64
Karyawan administrasi	102 eks	39 eks	15 eks	54 eks	52,94
Jumlah	239 eks			122 eks	51,05

NS: tidak menduduki jabatan structural

S : menduduki jabatan struktural

Sumber: Data yang diolah



UNIVERSITAS WIDHATAMA

IV.2. Profil Responden

Tabel 2 berisi data demografi yang menggambarkan profil responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner.

Tabel 2
Jawaban Responden Untuk Bagian Demografi

Aspek yang ditanyakan	Jawaban	Σ dosen	%	Σ karyawan	%
Lama bekerja di UTAMA (tahun)	≤ 5	20	29,41	15	27,78
	5 – 10	21	30,88	13	24,07
	11 – 15	16	23,53	9	16,67
	≥ 15	11	16,18	17	31,48
Umur responden (tahun)	≤ 25	7	10,29	4	7,41
	26 – 35	17	25,00	17	31,48
	36 – 45	23	33,82	25	46,30
	≥ 45	11	16,18	8	14,81
Jenis kelamin responden	Pria	33	48,53	32	59,26
	Wanita	35	51,47	22	40,74
Kelompok responden	Dosen	68	100,00	0	0,00
	Karyawan	0	0,00	54	100,00
Jabatan responden	Struktural	20	29,41	15	27,78
	Non Struktural	48	70,59	39	72,22
Pendidikan responden	SMU	0	0,00	22	40,74
	D3	0	0,00	13	24,07
	Sarjana	18	26,47	19	35,19
	Magister	49	72,06	0	0,00
	Doktor	1	1,47	0	0,00

Sumber: Data yang diolah

IV.3. Analisis Faktor

Analisis keandalan pengukuran dilakukan dengan analisis faktor. Analisis ini dimaksudkan untuk memastikan indikator yang digunakan untuk mengukur *market orientation* terkelompok sesuai dengan dimensi teoritisnya.

Analisis faktor dilakukan dengan menggunakan *principal component analysis* dengan rotasi *varimax* dan normalisasi Kaiser. Korelasi diantara tiap indikator yang digunakan untuk mengukur *market orientation* seharusnya lebih besar dari 0,50, *eigenvalue* harus di atas 1, jumlah varians yang dapat dijelaskan di atas 50%, dan bila nilai *factor loading* dalam *component matrix* yang dirotasi dengan jumlah kasus sebanyak 200 seharusnya di atas 0,40 (Hair et al., 1998).

Dalam penelitian ini, *market orientation* terdiri dari tiga komponen, yaitu: *customer orientation* yang terdiri dari enam indikator, *competitor orientation* yang terdiri dari lima indikator, dan *inter-functional coordination* yang terdiri dari lima indikator. Dengan demikian *market orientation* diukur dengan menggunakan enam belas indikator.

Nilai KMO sebesar 0,905 berarti lebih besar dari 0,5 dan *Bartlett's test* yang signifikan pada 0,000 mengindikasikan bahwa analisis faktor layak untuk dilakukan (lihat Tabel 3). Hasil analisis faktor memperlihatkan bahwa ke enam belas indikator setelah melalui rotasi sebanyak enam kali, hasilnya konvergen menjadi tiga buah faktor, dan indikator mengelompok sesuai dengan dimensi teoritisnya. Indikator CO1 sampai dengan CO6 mengelompok menjadi satu faktor, CMO1 sampai dengan CMO5 mengelompok menjadi satu faktor, dan IFC1 sampai dengan IFC5 mengelompok menjadi satu faktor (lihat Tabel 4).

Tabel 3

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.905
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2100.461
	df	120
	Sig.	.000

Sumber: Output SPSS

Tabel 4

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
CO1	.855	.188	.270
CO2	.877	.202	.221
CO3	.784	.044	.412
CO4	.854	.156	.168
CO5	.815	.299	.233
CO6	.823	.306	.155
CMO1	.416	.344	.740
CMO2	.249	.268	.839
CMO3	.278	.341	.799
CMO4	.266	.376	.808
CMO5	.235	.386	.791
IFC1	.179	.796	.418
IFC2	.272	.829	.275
IFC3	.232	.828	.273
IFC4	.082	.784	.257
IFC5	.366	.743	.300

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Sumber: Output SPSS

Loading dari tiap indikator cukup besar, yaitu $> 0,70$. *Eigenvalue* kumulatif sebesar 81,411 menunjukkan bahwa ketiga faktor dengan 16 indikator mampu menjelaskan 81,411% varians *market orientation*. Ketiga faktor tersebut dapat disimpulkan sesuai dengan ketiga dimensi teoritis *market orientation*, yaitu: *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *inter-functional coordination*.

Loading factor yang cukup tinggi ($>0,5$) menunjukkan validitas internal yang cukup tinggi. Dengan demikian, dari hasil analisis faktor di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur *market orientation* dapat dan layak digunakan dalam penelitian ini. Output analisis faktor secara lengkap dapat dilihat pada lampiran E.

Peforma terdiri dari dua komponen, yaitu: efektivitas yang terdiri dari lima indikator, dan adaptabilitas yang terdiri dari tujuh indikator. Dengan demikian performa diukur dengan menggunakan dua belas indikator.

Nilai KMO sebesar 0,921 berarti lebih besar dari 0,5 dan Bartlett's test yang signifikan pada 0,000 mengindikasikan bahwa analisis faktor layak untuk dilakukan (lihat Tabel 3). Hasil analisis faktor memperlihatkan bahwa kedua belas indikator setelah melalui satu kali ekstraksi konvergen menjadi satu buah faktor. Karena hasil ekstraksi membentuk satu faktor, maka tidak dapat dilakukan rotasi atas faktor. Indikator P1 sampai dengan P12 mengelompok menjadi satu faktor (lihat Tabel 6).

Loading dari tiap indikator cukup besar, yaitu $> 0,70$. *Eigenvalue* kumulatif sebesar 68,774 menunjukkan bahwa kedua belas indikator mampu menjelaskan 68,774% varians performa. *Loading factor* yang cukup tinggi ($>0,5$)

menunjukkan validitas internal yang cukup tinggi. Dengan demikian, dari hasil analisis faktor di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur performa dapat dan layak digunakan dalam penelitian ini. Output analisis faktor secara lengkap dapat dilihat pada lampiran E.

Tabel 5

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1505.796
	df	66
	Sig.	.000

Sumber: Output SPSS

Tabel 6

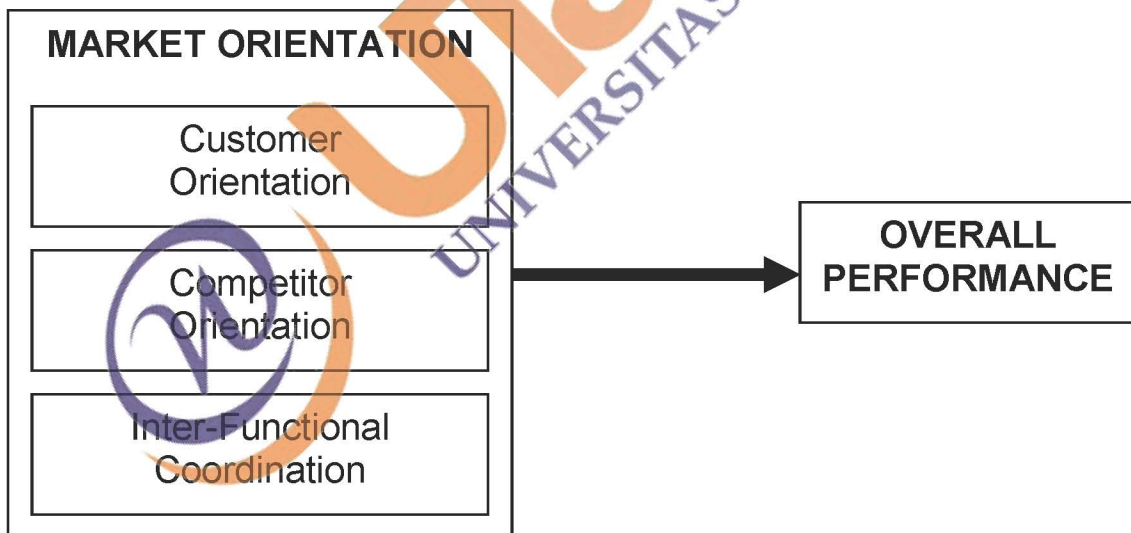
Component Matrix(a)

	Component
	1
P1	.792
P2	.829
P3	.827
P4	.857
P5	.849
P6	.761
P7	.881
P8	.872
P9	.886
P10	.847
P11	.830
P12	.701

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Sumber: Output SPSS

Hasil faktor analisis menunjukkan bahwa performa yang secara teoritis dikonseptualisasikan sebagai konstruk yang terdiri dari dua dimensi, dalam penelitian ini ternyata performa merupakan konstruk yang memiliki dimensi tunggal (satu faktor). Dengan demikian, performa untuk selanjutnya akan disebut sebagai *overall performance*. Konsekuensi dari hal tersebut di atas, perlu dilakukan revisi terhadap model penelitian (rerangka kerja). Revisi model penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2. Framework Penelitian (Revisi)

Perubahan model penelitian ini menyebabkan perubahan rumusan hipotesis, yang selanjutnya akan menjadi:

H1 : *Market orientation* memiliki hubungan yang positif dengan *overall performance*.

H1a : *Customer orientation* memiliki hubungan yang positif dengan *overall performance*;

H1b : *Competitor orientation* memiliki hubungan yang positif dengan *overall performance*;

H1c : *Inter-functional coordination* memiliki hubungan yang positif dengan *overall performance*.

H2: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas *market orientation* dan *overall performance*.

H2a: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas *customer orientation*.

H2b: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas *competitor orientation*.

H2c: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas *inter-functional coordination*.

H2d: Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas *overall performance*.

IV.4. Analisis Reliabilitas

Analisis reliabilitas dimaksudkan untuk menentukan kestabilan serta konsistensi alat ukur yang digunakan. Koefisien Cronbach's Alpha sangat umum digunakan untuk menguji reliabilitas suatu alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan reliable jika Cronbach's alpha $> 0,70$ (Nunnally, 1978). Pada penelitian ini diuji reliabilitas variable *market orientation* yang terdiri dari tiga dimensi dan variable *overall performance*. Ringkasan hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 7.



Tabel 7

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Aplha
<i>Customer Orientation</i>	0,9476
<i>Competitor Orientation</i>	0,9498
<i>Inter-Functional Coordination</i>	0,9278
<i>Overall Performance</i>	0,9588

Sumber: Output SPSS

Dari Tabel 7 di atas dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha untuk seluruh variable penelitian cukup tinggi dan di atas batas 0,70 yang dikemukakan oleh Nunnally (1978). Artinya, seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur seluruh variable dalam penelitian ini memiliki kestabilan serta konsistensi yang baik. Dengan demikian, alat ukur dalam penelitian ini dapat diterima dan layak digunakan untuk mengukur seluruh variabel dalam penelitian ini. Output uji reliabilitas secara lengkap dapat dilihat pada lampiran E.

IV.5. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk setiap variabel penelitian, yaitu *customer orientation*, *competitor orientation*, *inter-functional coordination*, dan *overall performance*. Keluaran analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 8 sampai dengan Tabel 11. Tabel 12 sampai dengan Tabel 19 memperlihatkan keluaran analisis deskriptif untuk jawaban dosen tetap dan karyawan administrasi untuk kelompok yang menjabat jabatan struktural dan yang tidak menduduki jabatan struktural.

Tabel 8

Descriptive Statistics Costumer Orientation
Seluruh Dosen Tetap dan Karyawan Administrasi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CO1	122	1.00	7.00	4.4180	1.40153
CO2	122	1.00	7.00	4.2705	1.33011
CO3	122	1.00	7.00	4.8361	1.50130
CO4	122	1.00	7.00	4.4180	1.50942
CO5	122	1.00	7.00	4.3033	1.49318
CO6	122	1.00	7.00	4.2787	1.33151
Valid N (listwise)	122				

Sumber: Output SPSS

Costumer orientation diukur melalui enam buah indikator (CO1 sampai dengan CO6) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk keenam buah indikator *costumer orientation* berkisar antara 4,2705 sampai dengan 4,8361, dengan standar deviasi berkisar antara 1,33011 sampai dengan 1,50942.

Tabel 9

Descriptive Statistics Competitor Orientation
Seluruh Dosen Tetap dan Karyawan Administrasi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CMO1	122	1.00	7.00	4.3852	1.46274
CMO2	122	1.00	7.00	4.2049	1.42550
CMO3	122	1.00	7.00	3.8934	1.46478
CMO4	122	1.00	7.00	3.9016	1.42243
CMO5	122	1.00	7.00	3.9918	1.42293
Valid N (listwise)	122				

Sumber: Output SPSS

Competitor orientation diukur melalui lima buah indikator (CMO1 sampai dengan CMO5) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk keenam buah indikator *competitor orientation* berkisar antara 3,8934 sampai dengan 4,3852, dengan standar deviasi berkisar antara 1,4224 sampai dengan 1,4648.

Tabel 10

Descriptive Statistics Inter-Functional Coordination
Seluruh Dosen Tetap dan Karyawan Administrasi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IFC1	122	1.00	7.00	4.1148	1.34960
IFC2	122	1.00	7.00	3.8361	1.50130
IFC3	122	1.00	7.00	3.6393	1.46623
IFC4	122	1.00	7.00	3.7705	1.40122
IFC5	122	1.00	7.00	3.7869	1.50607
Valid N (listwise)	122				

Sumber: Output SPSS

Inter-functional coordination diukur melalui lima buah indikator (IFC1 sampai dengan IFC5) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 10 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk keenam buah indikator *inter-functional coordination* berkisar antara 3.6393 sampai dengan 4,1148, dengan standar deviasi berkisar antara 1,3496 sampai dengan 1,5061.

Tabel 11

Descriptive Statistics Overall Performance
Seluruh Dosen Tetap dan Karyawan Administrasi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	122	1.00	7.00	3.9508	1.44229
P2	122	1.00	7.00	3.7951	1.39028
P3	122	1.00	7.00	3.8443	1.32378
P4	122	1.00	6.00	3.2869	1.25625
P5	122	1.00	7.00	3.2869	1.22292
P6	122	1.00	6.00	3.8033	1.19669
P7	122	1.00	6.00	3.7131	1.33286
P8	122	1.00	6.00	3.5164	1.28071
P9	122	1.00	6.00	3.4918	1.31266
P10	122	1.00	6.00	3.7131	1.20247
P11	122	1.00	7.00	3.7541	1.26172
P12	122	1.00	7.00	3.7623	1.21324
Valid N (listwise)	122				

Sumber: Output SPSS

Overall performance diukur melalui dua belas buah indikator (P1 sampai dengan P12) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada Tabel 11 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk kelima buah indikator *overall performance* berkisar antara 3.2869 sampai dengan 3,9508, dengan standar deviasi berkisar antara 1,1969 sampai dengan 1,4423.

Tabel 12

Descriptive Statistics Costumer Orientation
Dosen Tetap & Karyawan Administrasi Struktural

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CO1	35	1.00	7.00	4.6571	1.18676
CO2	35	1.00	7.00	4.4857	1.29186
CO3	35	1.00	7.00	5.3143	1.38843
CO4	35	1.00	7.00	4.7143	1.56377
CO5	35	1.00	7.00	4.5714	1.61401
CO6	35	1.00	6.00	4.2857	1.22646
Valid N (listwise)	35				

Sumber: Output SPSS

Tabel 13

Descriptive Statistics Costumer Orientation
Dosen Tetap & Karyawan Administrasi Non-Struktural

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CO1	87	1.00	7.00	4.3218	1.47455
CO2	87	1.00	7.00	4.1839	1.34276
CO3	87	1.00	7.00	4.6437	1.50948
CO4	87	1.00	7.00	4.2989	1.47943
CO5	87	1.00	7.00	4.1954	1.43737
CO6	87	1.00	7.00	4.2759	1.37832
Valid N (listwise)	87				

Sumber: Output SPSS

Tabel 12 dan Tabel 13 di atas memperlihatkan deskriptif *costumer orientation* untuk kelompok struktural dan kelompok non struktural. *Mean score* untuk kelompok struktural berkisar antara 4,2857 sampai dengan 5,3143, dengan standar deviasi berkisar antara 1,1868 sampai dengan 1,6140. Adapun mean score untuk kelompok non struktural berkisar antara 4,1839 sampai dengan 4,6437, dengan standar deviasi 1,3428 sampai dengan 1,5095. Statistik ini

memperlihatkan bahwa persepsi mengenai *customer orientation* UTAMA diantara kedua kelompok ini sepertinya tidak terlalu jauh berbeda. Tetapi sebelum dapat diambil kesimpulan mengenai persepsi kedua kelompok ini, maka perlu dilakukan pengujian atas persepsi diantara kedua kelompok tersebut. Pengujian ini akan dilakukan pada bagian pengujian hipotesis.

Tabel 14

Descriptive Statistics Competitor Orientation
Dosen Tetap & Karyawan Administrasi Struktural

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CMO1	35	1.00	7.00	4.6286	1.68184
CMO2	35	1.00	7.00	4.3714	1.53557
CMO3	35	2.00	7.00	4.1714	1.33913
CMO4	35	1.00	6.00	4.2000	1.25558
CMO5	35	1.00	6.00	4.4857	1.37993
Valid N (listwise)	35				

Sumber: Output SPSS

Tabel 15

Descriptive Statistics Competitor Orientation
Dosen Tetap & Karyawan Administrasi Non-Struktural

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CMO1	87	1.00	7.00	4.2874	1.36320
CMO2	87	1.00	7.00	4.1379	1.38238
CMO3	87	1.00	7.00	3.7816	1.50523
CMO4	87	1.00	7.00	3.7816	1.47400
CMO5	87	1.00	7.00	3.7931	1.39882
Valid N (listwise)	87				

Sumber: Output SPSS

Tabel 14 dan Tabel 15 di atas memperlihatkan deskriptif *competitor orientation* untuk kelompok struktural dan kelompok non struktural. *Mean score* untuk kelompok struktural berkisar antara 4,1714 sampai dengan 4,6286, dengan standar deviasi berkisar antara 1,2556 sampai dengan 1,6818. Adapun mean score untuk kelompok non struktural berkisar antara 3,7816 sampai dengan 4,2874, dengan standar deviasi 1,3428 sampai dengan 1,5095. Statistik ini memperlihatkan bahwa persepsi mengenai *competitor orientation* UTAMA diantara kedua kelompok ini sepertinya tidak terlalu jauh berbeda. Tetapi sebelum dapat diambil kesimpulan mengenai persepsi kedua kelompok ini, maka perlu dilakukan pengujian atas persepsi diantara kedua kelompok tersebut. Pengujian ini akan dilakukan pada bagian pengujian hipotesis.

Tabel 16

Descriptive Statistics Inter-Functional Coordination
Dosen Tetap & Karyawan Administrasi Struktural

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IFC1	35	1.00	7.00	4.2000	1.43075
IFC2	35	1.00	7.00	3.9429	1.62595
IFC3	35	1.00	6.00	3.7714	1.43662
IFC4	35	1.00	6.00	3.7714	1.30802
IFC5	35	1.00	7.00	3.9714	1.56216
Valid N (listwise)	35				

Sumber: Output SPSS

Tabel 17

Descriptive Statistics Inter-Functional Coordination
Dosen Tetap & Karyawan Administrasi Non-Struktural

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IFC1	87	1.00	7.00	4.0805	1.32260
IFC2	87	1.00	7.00	3.7931	1.45585
IFC3	87	1.00	7.00	3.5862	1.48286
IFC4	87	1.00	7.00	3.7701	1.44432
IFC5	87	1.00	7.00	3.7126	1.48565
Valid N (listwise)	87				

Sumber: Output SPSS

Tabel 16 dan Tabel 17 di atas memperlihatkan deskriptif *inter-functional coordination* untuk kelompok struktural dan kelompok non struktural. *Mean score* untuk kelompok struktural berkisar antara 3,7714 sampai dengan 4,2000, dengan standar deviasi berkisar antara 1,3080 sampai dengan 1,6260. Adapun mean score untuk kelompok non struktural berkisar antara 3,7126 sampai dengan 4,0805, dengan standar deviasi 1,3226 sampai dengan 1,4856. Statistik ini memperlihatkan bahwa persepsi mengenai *inter-functional coordination* UTAMA diantara kedua kelompok ini sepertinya tidak terlalu jauh berbeda. Tetapi sebelum dapat diambil kesimpulan mengenai persepsi kedua kelompok ini, maka perlu dilakukan pengujian atas persepsi diantara kedua kelompok tersebut. Pengujian ini akan dilakukan pada bagian pengujian hipotesis.

Tabel 18

Descriptive Statistics Overall Performance
Dosen Tetap & Karyawan Administrasi Struktural

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	35	2.00	7.00	4.4286	1.48097
P2	35	1.00	7.00	4.0571	1.34914
P3	35	1.00	7.00	4.1714	1.31699
P4	35	1.00	6.00	3.5429	1.09391
P5	35	1.00	5.00	3.5143	1.12122
P6	35	1.00	6.00	4.2000	1.15809
P7	35	1.00	6.00	4.0571	1.21129
P8	35	1.00	6.00	3.8571	1.16677
P9	35	1.00	6.00	3.8286	1.12422
P10	35	1.00	6.00	4.0857	1.01087
P11	35	1.00	7.00	4.0857	1.25889
P12	35	2.00	7.00	4.0000	1.18818
Valid N (listwise)	35				

Sumber: Output SPSS

Tabel 19

Descriptive Statistics Overall Performance
Dosen Tetap & Karyawan Administrasi Non-Struktural

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	87	1.00	6.00	3.7586	1.38904
P2	87	1.00	6.00	3.6897	1.40025
P3	87	1.00	6.00	3.7126	1.31103
P4	87	1.00	6.00	3.1839	1.30766
P5	87	1.00	7.00	3.1954	1.25605
P6	87	1.00	6.00	3.6437	1.18102
P7	87	1.00	6.00	3.5747	1.36085
P8	87	1.00	6.00	3.3793	1.30510
P9	87	1.00	6.00	3.3563	1.36379
P10	87	1.00	6.00	3.5632	1.24547
P11	87	1.00	6.00	3.6207	1.24117
P12	87	1.00	6.00	3.6667	1.21681
Valid N (listwise)	87				

Sumber: Output SPSS

Tabel 18 dan Tabel 19 di atas memperlihatkan deskriptif *overall performance* untuk kelompok struktural dan kelompok non struktural. *Mean score* untuk kelompok struktural berkisar antara 3,5143 sampai dengan 4,4286, dengan standar deviasi berkisar antara 1,0109 sampai dengan 1,4810. Adapun mean score untuk kelompok non struktural berkisar antara 3,1839 sampai dengan 3,7586, dengan standar deviasi 1,1810 sampai dengan 1,4003. Statistik ini memperlihatkan bahwa persepsi mengenai *overall performance* UTAMA diantara kedua kelompok ini sepertinya tidak terlalu jauh berbeda. Tetapi sebelum dapat diambil kesimpulan mengenai persepsi kedua kelompok ini, maka perlu dilakukan pengujian atas persepsi diantara kedua kelompok tersebut. Pengujian ini akan dilakukan pada bagian pengujian hipotesis.

IV.6. Uji Asumsi Klasik Model Regresi

Dalam penelitian ini asumsi klasik yang akan diuji adalah: multikolinearitas, heteroskedastisitas, normalitas, dan linearitas. Autokorelasi tidak diuji karena data pada penelitian ini bersifat cross-sectional. Uji autokorelasi lebih ditujukan untuk data penelitian yang bersifat time series.

IV.6.1. Uji Multikolinearitas

Untuk melihat terdapat atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance* variabel bebasnya. Jika nilai VIF tidak ada yang melebihi 10 serta nilai *tolerance* tidak

ada yang kurang dari 0,10, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2005).

Pada Tabel 20 dapat dilihat nilai VIF sebesar 1,000 yang tidak melebihi nilai batas 10, serta nilai tolerance 1, 000 yang tidak kurang dari nilai batas 0,10. Dengan demikian, pada model regresi dimana orientasi belajar sebagai variabel bebas dan performa sebagai variable terikat dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas.

Tabel 20

Coefficients(a) Market Orientation dan Overall Performance

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.331	3.374		3.951	.000	1.000	1.000
	MOTOT	.468	.049	.657	9.549	.000		

a. Dependent Variable: PTOT

Sumber: Output SPSS

Pada Tabel 21 dapat dilihat bahwa keempat dimensi orientasi belajar sebagai variable bebas, seluruhnya memiliki nilai VIF tidak melebihi nilai batas 10, serta nilai tolerance tidak ada yang kurang dari nilai batas 0,10. Dengan demikian pada model regresi dimana keempat dimensi orientasi belajar diperlakukan sebagai variable bebas juga tidak terdapat multikolinearitas.

Tabel 21

Coefficients(a) Dimensi Market Orientation dan Overall Performance

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.920	3.426		3.771	.000		
	COTOT	.467	.203	.271	2.308	.023	.344	2.903
	CMOTOT	.158	.322	.075	.489	.625	.200	5.006
	IFCTOT	.811	.281	.371	2.890	.005	.288	3.468

a. Dependent Variable: PTOT

Sumber: Output SPSS

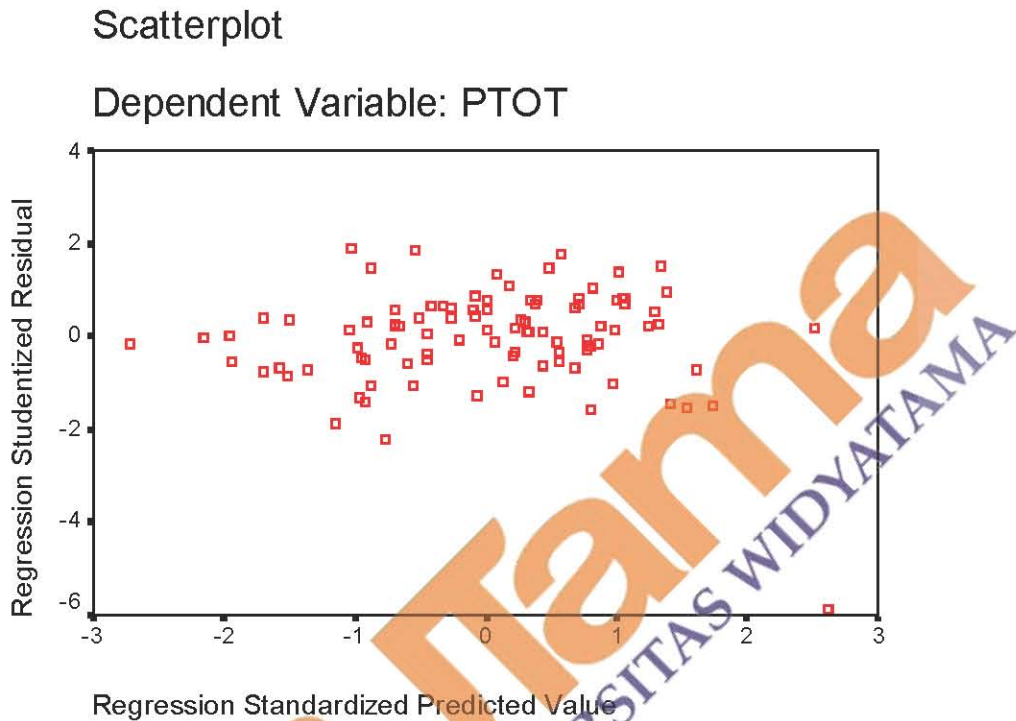
IV.6.2. Uji Heteroskedastisitas

Ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada model regresi dapat dilihat dari plot residualnya. Jika plot residual menyebar secara cukup merata di atas dan di bawah garis nilai nol pada sumbu Y, dan plot residual tersebut tidak membentuk suatu pola tertentu, maka dapat dikatakan tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi.

Pada Gambar 3 dapat dilihat plot residual untuk model regresi dengan tiga variable bebas yang merupakan dimensi *market orientation* menyebar secara cukup merata baik di atas maupun di bawah garis nilai nol pada sumbu Y, dan plot residual tersebut tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada model ini juga tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 2

Plot Residual Model *Market Orientation* dan *Overall Performance*



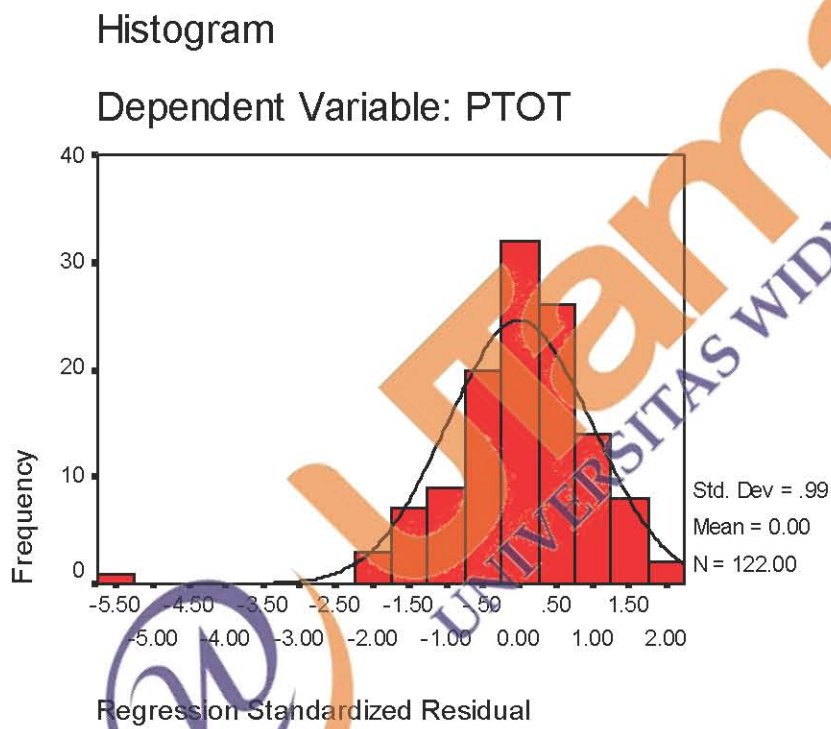
Sumber: Output SPSS

IV.6.3. Uji Normalitas

Apakah data berdistribusi normal atau tidak, secara visual dapat dilihat dari histogram dan Normal P-P Plot. Kelemahan cara ini adalah pada tingkat ketepatan visualisasi dalam melihat gambar/grafik. Untuk mengatasi hal ini, untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan menjalankan Kolmogorov-Smirnov Test. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai Z Kolmogorov-Smirnov memiliki nilai $p > 0,05$ (signifikan).

Gambar 3

Histogram



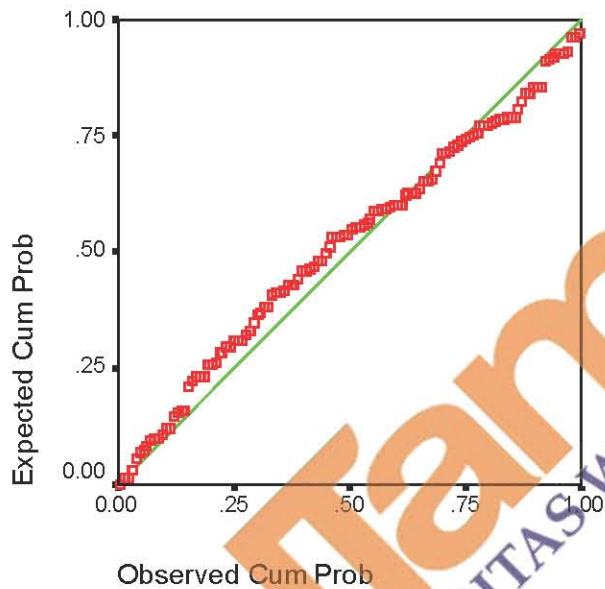
Sumber: Output SPSS

Gambar 5

Normal P-P Plot

Normal P-P Plot of Regression Stand:

Dependent Variable: PTOT



Sumber: Output SPSS

Pada Gambar 4 terlihat bahwa kurva distribusi berbentuk normal, dan pada Gambar 5 P-P Plot tersebar secara cukup merata di sekitar garis *estimate* nya (garis diagonal). Dari kedua gambar ini dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi cukup normal. Untuk lebih memastikan hal ini, maka dilakukan Kolmogorov-Smirnov Test, yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 22. Dari tabel tersebut dapat dilihat nilai Z Kolmogorov Smirnov sebesar 0,888 dan signifikan dengan $p = 0,409$ yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 22
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		122
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	9.46040638
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.067
	Negative	-.080
Kolmogorov-Smirnov Z		.888
Asymp. Sig. (2-tailed)		.409

a Test distribution is Normal.
 B Calculated from data

Sumber: Output SPSS

IV.6.4. Uji Linearitas

Linearitas suatu model regresi dapat dilihat dari nilai tes Durbin-Watson (DW). Tes DW umumnya digunakan untuk melihat apakah terdapat autokorelasi pada data time series. Ghozali (2005) mengatakan tes DW juga dapat digunakan untuk melihat linearitas suatu model regresi. Jika tidak terdapat autokorelasi positif, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat kesalahan spesifikasi pada model regresi, atau dengan kata lain, model regresi dapat dianggap linear. Jika nilai $DW > du$ atau $DW < 4 - du$ (du adalah nilai upper dari DW table).

Tabel 23

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.663(a)	.439	.425	9.57991	1.881

a Predictors: (Constant), IFCTOT, COTOT, CMOTOT

b Dependent Variable: PTOT

Sumber: Output SPSS

Pada Tabel 23 dapat dilihat besarnya nilai DW adalah 1,881. Dengan $n = 122$, dan $k = 3$, maka $du = 1,634$. Nilai DW sebesar 1,881 ternyata lebih besar dari $du = 1,634$, dan lebih kecil dari $4 - du = 4 - 1,634$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan tidak terdapat kesalahan spesifikasi, atau dengan kata lain model adalah linear.

Dari uji asumsi klasik untuk model regresi di atas, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas, data berdistribusi normal, dan model regresi adalah linear. Berdasarkan hasil tersebut di atas, maka analisis regresi dapat dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

IV.7. Pengujian Hipotesis

Analisis regresi *bivariate* digunakan untuk menguji hubungan *bivariate* antara *market orientation* dan *overall performance*, sedangkan analisis regresi *multivariate* digunakan untuk menguji hubungan antara ketiga dimensi *market orientation* dan *overall performance*. *Independent Samples T-Test* digunakan untuk menguji apakah persepsi kelompok dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural berbeda atau tidak dengan yang tidak menduduki jabatan struktural.

IV.7.1. Analisis Regresi

Hasil regresi untuk model *bivariate* dengan *market orientation* sebagai variabel bebas dan *overall performance* sebagai variabel terikat dapat dilihat pada Tabel 24, Tabel 25, dan Tabel 26. Dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,427, menunjukkan bahwa dalam model regresi ini *market orientation* mampu menjelaskan 42,70% varians *overall performance*. Hasil regresi juga signifikan, yang mana hal ini dapat dilihat pada Tabel 25 dimana nilai F sebesar 91,182 dengan signifikansi 0,000 yang jauh lebih kecil dari 0,05. Dari kedua hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam model ini, *market orientation* dapat digunakan untuk meng-*estimate* performa. Pada Tabel 26 dapat dilihat koefisien β untuk *market orientation* adalah 0,468, nilai $t = 9,549$, dan signifikan pada 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, maka hipotesis pertama penelitian ini yang

menyatakan bahwa *market orientation* memiliki hubungan positif dengan *overall performance* tidak dapat ditolak, atau dengan kata lain hipotesis diterima.

Tabel 24
Model Summary(b) Market Orientation dan Overall Performance

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.657(a)	.432	.427	9.56241

a Predictors: (Constant), MOTOT
b Dependent Variable: PTOT

Sumber: Output SPSS

Tabel 25
ANOVA(b) Market Orientation dan Overall Performance

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8337.614		8337.614	91.182	.000(a)
	Residual	10972.755	120	91.440		
	Total	19310.369	121			

a Predictors: (Constant), MOTOT
b Dependent Variable: PTOT

Sumber: Output SPSS

Tabel 26
Coefficients(a) Market Orientation dan Overall Performance

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.331	3.374		3.951	.000
	MOTOT	.468	.049	.657	9.549	.000

a Dependent Variable: PTOT

Sumber: Output SPSS

Tabel 27, Tabel 28, dan Tabel 29 memperlihatkan hasil regresi *multivariate* dari ketiga dimensi *market orientation* sebagai variabel bebas dan *overall performance* sebagai variabel terikat. Pada Tabel 27 dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,425, yang berarti bahwa ketiga dimensi *market orientation* mampu menjelaskan 42,50% varians pada *overall performance*. Pada Tabel 28 dapat dilihat bahwa model regresi ini sangat signifikan dengan nilai F sebesar 30,804 dan signifikansi 0,00 yang lebih kecil dari 0,05. Dari kedua hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam model ini ketiga dimensi *market orientation* dapat digunakan untuk meng-estimate *overall performance*. Pada Tabel 29 dapat dilihat bahwa koefisien β (*unstandardized*) berturut-turut untuk masing-masing variabel bebas adalah 0,467, 0,158, dan 0,811, sedangkan untuk koefisien β (*standardized*) masing-masing adalah sebesar 0,271, 0,075, dan 0,371. Signifikansi ketiga variabel bebas masing-masing adalah: *customer orientation* 0,023, *competitor orientation* 0,625, dan *inter-functional coordination* 0,005. Agar dapat dinyatakan signifikan, nilai signifikansi harus lebih kecil dari 0,05. Dari ketiga dimensi *market orientation* tersebut ternyata *competitor orientation* tidak signifikan karena memiliki nilai signifikansi sebesar 0,625. Jadi, dari ketiga dimensi *market orientation*, *customer orientation* ternyata tidak memiliki hubungan positif dengan *overall performance*. Adapun kedua dimensi *market orientation* lainnya memiliki hubungan positif dengan *overall performance*. Dari kedua dimensi MO yang berpengaruh signifikan pada *overall performance*, ternyata *inter-functional coordination* lebih memiliki pengaruh pada *overall performance*. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien β *inter-functional*

coordination yang lebih besar dibanding *customer orientation*. Pada Tabel 30 dapat dilihat ringkasan hasil pengujian hipotesis untuk ketiga dimensi orientasi belajar.

Tabel 27
Model Summary(b) 3 Dimensi Market Orientation dan Overall Performance

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.663(a)	.439	.425	9.57991

a Predictors: (Constant), IFCTOT, COTOT, CMOTOT
b Dependent Variable: PTOT

Sumber: Output SPSS

Tabel 28
ANOVA(b) Model 3 Dimensi Market Orientation dan Overall Performance

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8480.955	3	2826.985	30.804	.000(a)
	Residual	10829.414	118	91.775		
	Total	19310.369	121			

a Predictors: (Constant), IFCTOT, COTOT, CMOTOT
b Dependent Variable: PTOT

Sumber: Output SPSS

Tabel 29
Coefficients(a)) Model 3 Dimensi Market Orientation dan Overall Performance

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.920	3.426		3.771	.000
	COTOT	.467	.203	.271	2.308	.023
	CMOTOT	.158	.322	.075	.489	.625
	IFCTOT	.811	.281	.371	2.890	.005

a. Dependent Variable: PTOT

Sumber: Output SPSS

Tabel 30

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Hubungan Ketiga Dimensi Market Orientation Dengan Overall Performance

H1	<i>Market orientation</i> memiliki hubungan yang positif dengan overall performance.	diterima
H1a:	<i>Customer orientation</i> memiliki hubungan yang positif dengan overall performance.	diterima
H1b	<i>Competitor orientation</i> memiliki hubungan yang positif dengan overall performance.	ditolak
H1c	<i>Inter-functional coordination</i> memiliki hubungan yang positif dengan overall performance.	diterima

Sumber: Output SPSS

IV.7.2. Independent Samples T-Test

Independent sample T-Test digunakan untuk menguji apakah ada perbedaan persepsi mengenai ketiga dimensi *market orientation* dan *overall performance* antara kelompok dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural. Prinsip kerja tes ini adalah membandingkan perbedaan antara dua nilai rata-rata dengan standar error dari perbedaan dua sampel.

Tabel 31 memperlihatkan *groups statistics*, yang merupakan output bagian pertama dari pengujian ini. Pada Tabel 31 tersebut dapat dilihat kelompok non-struktural diberi kode 1,00 sedangkan kelompok struktural diberi kode 2,00. Jika dilihat mean score untuk tiap dimensi dan pada tiap kelompok, maka secara sekilas tampak ada perbedaan persepsi antara kelompok struktural dan non-struktural. Secara umum mungkin dapat dikatakan bahwa persepsi kelompok non-struktural lebih pesimis dibanding persepsi kelompok struktural. Untuk memastikan ada tidaknya perbedaan persepsi yang nyata dan signifikan antara kedua kelompok tersebut, maka selanjutnya perlu dilihat Tabel 32 yang merupakan output bagian kedua dari pengujian ini. Ada dua tahapan analisis pada output bagian kedua ini (Ghozali, 2005). Pertama, pengujian asumsi apakah varians populasi kedua sampel tersebut sama (*equal variance assumed*) ataukah berbeda (*equal variance not assumed*) dengan cara melihat nilai *levene test*, dengan kriteria: jika nilai probabilitas (F hitung *levene test*) $> 0,05$ maka varians dianggap sama, dan sebaliknya. Setelah diketahui apakah varians sama

Tabel 31
Group Statistics

	STATUS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COSTRK	1.00	87	4.3199	1.29055	.13836
	2.00	35	4.5905	1.02049	.17250
CMOSTR K	1.00	87	3.9621	1.25534	.13459
	2.00	35	4.3714	1.05065	.17759
IFCSTRK	1.00	87	3.8437	1.19667	.12830
	2.00	35	4.2114	1.01743	.17198
PSTRK	1.00	87	3.5690	1.09329	.11721
	2.00	35	4.0452	.86846	.14680

Sumber: Output SPSS

atau tidak, langkah kedua adalah melihat nilai t-test untuk menentukan apakah terdapat perbedaan nilai rata-rata secara signifikan.



Utama
UNIVERSITAS WIDYATAMA

Tabel 32
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
COSTRK	Equal variances assumed	5.028	.027	-1.108	120	.270	-.2706	.24422	-.75410	.21299
	Equal variances not assumed			-1.224	78.911	.225	-.2706	.22113	-.71071	.16960
CMOSTRK	Equal variances assumed	.902	.344	-1.703	120	.091	-.4094	.24037	-.88529	.06657
	Equal variances not assumed			-1.837	74.547	.070	-.4094	.22283	-.85330	.03458
IFCSTRK	Equal variances assumed	.660	.418	-1.599	120	.112	-.3678	.22993	-.82300	.08750
	Equal variances not assumed			-1.714	73.389	.091	-.3678	.21456	-.79533	.05983
PSTRK	Equal variances assumed	3.726	.056	-2.300	120	.023	-.4763	.20708	-.88628	-.06626
	Equal variances not assumed			-2.535	78.551	.013	-.4763	.18785	-.85021	-.10233

Sumber: Output SPSS

Dari Tabel 32 di atas dapat dilihat probabilitas nilai F hitung levene test yang kurang dari 0,05 adalah pada dimensi *customer orientation*, dimana F hitung sebesar 5,028 dengan probabilitas (signifikansi) 0,027 yang lebih kecil dari 0,05. Jadi pada tahap pertama ini dapat disimpulkan bahwa persepsi kelompok struktural dan non-struktural pada dimensi *customer orientation* memiliki varians yang berbeda, sedangkan untuk dua dimensi lainnya serta *overall performance* kedua kelompok memiliki varians yang sama.

Untuk dimensi yang memiliki varians yang sama, selanjutnya harus dilakukan uji beda t-test dengan menggunakan asumsi *equal variance assumed*, sedangkan untuk dimensi yang memiliki varians berbeda, uji beda t-test dilakukan dengan menggunakan asumsi *equal variance not assumed*. Pada Tabel 32 di atas dapat dilihat nilai t dan probabilitas signifikansi untuk masing-masing dimensi yang memiliki varians yang sama, yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. *Competitor orientation*: nilai t = -1,703, p = 0,091 tidak berbeda
2. *Inter-functional coordination*: nilai t = -1,599, p = 0,112 tidak berbeda
3. *Overall Performance*: nilai t = -2,300, p = 0,013 berbeda,

sedangkan untuk dimensi yang memiliki varians berbeda, hasil t-test adalah sebagai berikut:

4. *Customer orientation*: nilai t = -1,224, p = 0,225 tidak berbeda.

Dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini yang berhubungan dengan dimensi *market orientation* seluruhnya ditolak, dan hipotesis kedua yang

berhubungan dengan *overall performance* diterima. Ringkasan hasil pengujian hipotesis kedua ini dapat dilihat pada Tabel 33 berikut:

Tabel 33

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

H2a	Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas <i>customer orientation</i> .	Ditolak
H2b	Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas <i>competitor orientation</i> .	Ditolak
H2c	Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas <i>inter-functional coordination</i> .	Ditolak
H2d	Terdapat perbedaan persepsi antara dosen dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural atas <i>overall performance</i> .	Diterima

Sumber: Output SPSS



UNIVERSITAS WIDYADARMAS

BAB V

Pembahasan Dan Kesimpulan

V.1. Hasil Temuan Deskriptif

Hasil temuan deskriptif yang disajikan pada Bab IV dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu: pertama, temuan deskriptif untuk seluruh responden dosen tetap dan karyawan administrasi; kedua, temuan deskriptif untuk kelompok dosen tetap dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural; dan ketiga, temuan deskriptif untuk kelompok dosen tetap dan karyawan administrasi yang non-struktural.

Tabel 34, 35, dan 36 memperlihatkan rangkuman rentang nilai mean dan standar deviasi ketiga dimensi *market orientation* dan *overall performance* untuk seluruh dosen tetap dan karyawan administrasi, dosen tetap dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dan yang tidak non struktural. Dari ketiga tabel tersebut dapat dilihat bahwa persepsi dosen tetap dan karyawan administrasi baik secara menyeluruh, struktural, maupun non-struktural tentang ketiga dimensi *market orientation* dan *overall performance* menunjukkan tendensi penilaian sekitar nilai tengah dari skala 1 hingga 7. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi dosen tetap dan karyawan administrasi, baik yang struktural maupun yang non-struktural, *market orientation* sebagai budaya belum terimplementasi dengan baik dilingkungan kampus UTAMA. Demikian juga hal dengan *overall performance* UTAMA yang dipersepsikan

belum baik oleh dosen tetap dan karyawan administrasi, baik struktural maupun non-struktural.

Tabel 34

Rangkuman Mean & Standar Deviasi
Seluruh Kelompok Dosen Tetap dan Karyawan Administrasi

Dimensi	N	Mean		Standar Deviasi	
<i>Customer Orientation</i>	122	4,27	4,84	1,33	1,51
<i>Competitor Orientation</i>	122	3,89	4,39	1,42	1,46
<i>Inter-Functional Coordination</i>	122	3,64	4,11	1,35	1,51
<i>Overall Peformance</i>	122	3,29	3,95	1,20	1,44

Sumber: Output SPSS

Tabel 35

Rangkuman Mean & Standar Deviasi
Kelompok Dosen Tetap dan Karyawan Administrasi Struktural

Dimensi	N	Mean		Standar Deviasi	
<i>Customer Orientation</i>	35	4,29	5,31	1,19	1,61
<i>Competitor Orientation</i>	35	4,17	4,63	1,26	1,68
<i>Inter-Functional Coordination</i>	35	3,77	4,20	1,31	1,63
<i>Overall Peformance</i>	35	3,51	4,43	1,01	1,48

Sumber: Output SPSS

Tabel 36

Rangkuman Mean & Standar Deviasi
Kelompok Dosen Tetap dan Karyawan Administrasi Non-Struktural

Dimensi	N	Mean		Standar Deviasi	
<i>Customer Orientation</i>	87	4,18	4,64	1,34	1,51
<i>Competitor Orientation</i>	87	3,78	4,29	1,34	1,51
<i>Inter-Functional Coordination</i>	87	3,71	4,08	1,32	1,49
<i>Overall Peformance</i>	87	3,18	3,76	1,18	1,40

Sumber: Output SPSS

Dari ketiga dimensi *market orientation* dan *overall performance*, baik untuk seluruh, struktural, maupun non-struktural, *customer orientation* memiliki *mean* yang paling tinggi dibanding yang lainnya, sedangkan yang terendah adalah *overall performance*. Hal ini mungkin disebabkan kenyataan di kampus UTAMA slogan kepuasan konsumen sering terdengar didengungkan dan dijadikan jargon oleh para pimpinan UTAMA, sedangkan ketiga faktor lainnya mungkin kurang sering terdengar.

Seluruh indikator dari ketiga dimensi *market orientation* pada dasarnya digunakan untuk mengukur sejauh mana implementasi konsep *market orientation* di dalam suatu organisasi. Keberhasilan implementasi *market orientation* didalam suatu organisasi tergantung sepenuhnya kepada pimpinan organisasi. Keberhasilan implementasi *market orientation* sebagai suatu budaya dalam organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana pimpinan meyakini serta komit terhadap perlunya pembentukan dan pengembangan budaya tersebut dalam organisasi. Jika pimpinan memandang *market orientation* sebagai budaya yang sangat diperlukan untuk memahami konsumen, lingkungan eksternal, dan bahkan lingkungan internal yang sering kali terlupakan, maka pimpinan seharusnya mengambil langkah-langkah konkrit untuk mempromosikan konsep ini di dalam internal organisasi.

Rendahnya persepsi dosen tetap dan karyawan administrasi (baik struktural dan non-struktural) tentang implementasi konsep *market orientation* di lingkungan UTAMA, mungkin disebabkan tidak adanya proses internalisasi pengembangan budaya yang konkrit. Budaya dalam suatu organisasi tidak

tumbuh dari bawah melainkan mengalir dari atas ke bawah, yang awalnya dimulai dari visi organisasi itu sendiri.

Persepsi responden untuk ketiga kelompok konsisten, dalam artian bahwa penilaian atas implementasi *market orientation* yang rendah diikuti secara konsisten dengan penilaian *overall performance* yang juga rendah. *Market orientation* yang terimplementasi dengan baik dalam suatu organisasi akan membuat organisasi tersebut memiliki keunggulan dan performa yang baik (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Jika seluruh individu dalam organisasi memahami apa yang dibutuhkan oleh konsumen, memahami bagaimana perilaku pesaing, dan memiliki tanggung jawab dalam melakukan koordinasi antar individu dan antar bagian dalam organisasi, maka organisasi tersebut akan mampu memuaskan konsumen dan mendapatkan performa yang baik (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990).

Slogan “memuaskan konsumen” sering kali menyesatkan dalam pengertian banyak organisasi yang sangat senang mendengarkan dan menekankan kepada seluruh individu bahwa tujuan organisasi adalah untuk memuaskan konsumen, tetapi lupa untuk menjelaskan apa sesungguhnya yang dibutuhkan dan yang dapat memuaskan konsumen tersebut. Pimpinan tidak dapat sekedar mengatakan “puaskan konsumen” dan selanjutnya membiarkan para bawahannya untuk berpikir sendiri bagaimana caranya memuaskan konsumen.

Hasil deskriptif ini mengindikasikan perlunya pimpinan puncak UTAMA memikirkan dan melakukan proses internalisasi untuk mempromosikan

pembentukan dan pengembangan budaya untuk memahami konsumen, memahami pesaing, dan mengembangkan mekanisme koordinasi yang baik ditengah-tengah keseluruhan proses dalam UTAMA yang ditujukan untuk memuaskan konsumen.

V.2. Hubungan *Market Orientation* Dan *Overall Performance*

Hasil analisis regresi *bivariate* antara *market orientation* dengan *overall performance* menunjukkan bahwa model regresi mampu menjelaskan 42,70% varians *overall performance*. Pada model ini dapat disimpulkan bahwa *market orientation* berpengaruh positif terhadap *overall performance*. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan bahwa *market orientation* berpengaruh positif terhadap *performance* pada sektor industri jasa (Naidu & Narayana, 1991; Caruana et al., 1999; Wood et al., 2000).

Pada regresi *multivariate* antara ketiga dimensi *market orientation* dengan *overall performance* menunjukkan bahwa model regresi mampu menjelaskan 42,50% varians *overall performance*. Hasil regresi menunjukkan bahwa dari ketiga dimensi *market orientation*, *customer orientation* dan *inter-functional coordination* memiliki pengaruh yang positif terhadap *overall performance*, sedangkan *competitor orientation* tidak memiliki pengaruh terhadap *overall performance*. Dari kedua dimensi MO yang memiliki pengaruh positif pada *overall performance*, ternyata *inter-functional coordination* lebih berpengaruh pada *overall performance*. Mengapa *inter-functional coordination* lebih

berpengaruh dibanding *customer orientation* mungkin dapat dijelaskan sebagai berikut. Secara organisasi, pimpinan UTAMA dalam beberapa tahun ini adalah pada usaha yang niatnya membangun fokus kegiatan yang ditujukan pada *customer satisfaction*. Usaha ini secara umum belum dapat dikatakan berhasil karena sampai saat ini belum jelas bagaimana pimpinan mengelaborasi bagaimana mencapai hal tersebut. Walau demikian, para dosen tetap dan karyawan administrasi akademik sudah familiar dengan terminologi *customer satisfaction*. Terminologi koordinasi internal kurang dijelaskan sebagai salah satu aspek penting untuk mencapai sasaran organisasi. Walaupun pimpinan tidak terlalu berusaha membangun pemahaman ini, dosen tetap dan karyawan administrasi pada dasarnya memahami bahwa koordinasi merupakan hal penting dalam mengintegrasikan kegiatan dalam rangka usaha pencapaian tujuan.

Temuan bahwa secara umum *market orientation* berpengaruh positif terhadap *overall performance* memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya market orientation sangat penting bagi organisasi di tengah-tengah situasi persaingan yang dihadapi organisasi (Narver & Slater, 1990). Dampak positif MO terhadap performa organisasi telah banyak dibuktikan (Zhou et al., 2004). Dengan mengimplementasikan MO secara baik, organisasi bisa mendapatkan dan mendiseminasi market intelligence menyangkut kebutuhan konsumen baik saat ini maupun yang akan datang keseluruh bagian dalam organisasi (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Dengan demikian, organisasi yang *market-oriented* akan menciptakan kesatuan fokus baik bagi usaha-usaha individu maupun bagian-bagian dalam organisasi,

memampukan organisasi menghantarkan nilai yang lebih baik bagi konsumen dan peluang mencapai performa superior (Day, 1994).

Organisasi yang lebih *market-oriented* dibanding pesaingnya dalam pasar yang sama akan menghasilkan performa yang lebih baik. Alasan untuk hal ini secara intuitif sangatlah jelas. Organisasi yang *market-oriented* yang memahami konsumen dan pesaingnya seharusnya akan lebih efektif dalam merencanakan *target market*, pengembangan produk, dan dalam melakukan *positioning* (Hunt & Morgan, 1995). Konsumen, yang menerima nilai lebih baik dari penjual tertentu dibanding penjual lainnya tentunya akan lebih mudah untuk tertarik, dan manifestasi jangka panjangnya adalah terbentuknya loyalitas (Narver et al., 2000). Jika hal ini dapat dicapai, pada saat organisasi meluncurkan produk atau inovasi baru, maka tidak akan terlalu sulit bagi organisasi untuk menjangkau konsumen yang loyal tersebut (Narver et al., 2000).

UTAMA beroperasi dalam bidang pendidikan, yang pada dasarnya masuk kategori industri jasa. Dari wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa orang dosen tetap dan karyawan administrasi, terlihat adanya kebingungan mengenai siapa sesungguhnya yang dimaksud dengan konsumen UTAMA. Ada yang beranggapan konsumen UTAMA adalah mahasiswa, ada juga yang menganggap konsumen UTAMA adalah mahasiswa, dosen, masyarakat, dan industri pengguna lulusan UTAMA. RENSTRA UTAMA mendefinisikan konsumen UTAMA adalah mahasiswa (Rembang UTAMA, 2005), sedangkan Rektor UTAMA mengatakan konsumen UTAMA adalah mahasiswa, orang tua, industri, dan masyarakat (Sutoko, 2003). Implikasi dari ketidakjelasan dan

ketidak fokusan definisi siapa konsumen UTAMA, tentunya akan berakibat pada ketidak jelasan dalam mendefinisikan apa yang dibutuhkan oleh konsumen. Jika UTAMA tidak dapat mendefinisikan apa yang dibutuhkan oleh konsumen, pertanyaannya adalah “bagaimana UTAMA hendak memuaskan konsumennya?” *Market orientation* pada dasarnya memfokuskan diri pada seluruh usaha yang ditujukan untuk memberikan nilai yang lebih baik dibanding apa yang dapat ditawarkan oleh pesaing bagi konsumen. Dalam logika teori *market orientation* hal pertama yang harus terdefinisi dengan jelas adalah siapa konsumen organisasi. Jika konsumen tidak terdefinisi dengan baik, bagaimana mungkin organisasi tersebut dapat memahami kebutuhan konsumennya, dan lebih jauh, bagaimana mungkin organisasi tersebut dapat memuaskan konsumennya. Jadi tahap pendefinisian konsumen, merupakan tahap yang paling kritis dalam pengembangan budaya *market orientation* dalam suatu organisasi.

Rendahnya persepsi mengenai implementasi *market orientation* di UTAMA, salah satunya mungkin disebabkan oleh kebingungan dalam memahami siapa sesungguhnya konsumen UTAMA yang harus dipuaskan kebutuhannya. Untuk itu pimpinan puncak UTAMA perlu lebih fokus mendefinisikan siapa konsumen UTAMA, dan melakukan internalisasi definisi kepada setiap individu dalam organisasi. Jika hal ini tidak dilakukan, maka akan sangat *absurd* mengharapkan UTAMA dapat memuaskan konsumennya. Hal kedua yang perlu dilakukan adalah mendefinisikan secara jelas siapa pesaing terdekat UTAMA. Pesaing terdekat perlu terdefinisi dengan baik karena, pertama, umumnya pesaing terdekat beroperasi pada segmen yang sama;

kedua, jika pesaing terdekat tidak terdefinisi dengan baik, bagaimana organisasi dapat menawarkan sesuatu yang berbeda dan lebih baik dibanding pesaing. Jika konsumen dan pesaing UTAMA dapat terdefinisi dengan baik dan dipahami oleh seluruh individu dalam organisasi, langkah selanjutnya adalah melakukan promosi melalui internalisasi tentang bagaimana memahami apa yang dibutuhkan oleh konsumen (baik yang ekspresif maupun yang laten), apa yang dilakukan oleh pesaing, dan bagaimana merancang koordinasi internal untuk menghasilkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen dengan baik. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka secara bertahap budaya *market orientation* akan tumbuh subur di dalam organisasi UTAMA.

V.3. Persepsi Kelompok Struktural Dan Non Struktural

Hasil uji beda menunjukkan bahwa persepsi antara kelompok dosen tetap dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang non-struktural tidak berbeda untuk ketiga dimensi *market orientation*. Sedangkan untuk *overall performance*, hasil uji beda menunjukkan adanya perbedaan persepsi antara kelompok dosen tetap dan karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural dengan yang non-struktural.

Untuk ketiga dimensi *market orientation*, baik kelompok struktural maupun non-memiliki persepsi yang sama, sedangkan untuk *overall performance* kedua kelompok memiliki persepsi yang berbeda. Walaupun persepsi atas overall

performance antara kedua kelompok berbeda, secara absolute nilai mean dan standar deviasi antar kedua kelompok tersebut tidak berbeda jauh. Hasil uji beda ini cukup untuk menjustifikasi bahwa hasil analisis regresi bisa digeneralisasi untuk kedua kelompok.

V.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang dapat dikemukakan antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu kasus, yaitu di lingkungan Universitas Widyatama dengan dosen tetap dan karyawan administrasi sebagai responden. Hal ini mengakibatkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi.
2. Penelitian bersifat *cross section* yang menangkap (*captured*) persepsi hanya pada satu momen waktu saja, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat mengungkapkan tren dari variable yang diukur.
3. Kemungkinan pemahaman yang berbeda atas indikator-indikator variabel yang disebabkan perbedaan tingkat pendidikan responden, khususnya untuk responden dari kelompok karyawan administrasi.
4. Alat ukur yang seluruhnya *adapted* yang dikembangkan di negara maju mungkin kurang sesuai dengan kondisi social dan budaya di negara sedang berkembang, dalam hal ini khususnya Indonesia.

V.5. Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian, beberapa saran dapat dikemukakan, antara lain:

1. Mengingat pentingnya *market orientation* sebagai suatu budaya bagi keberhasilan suatu organisasi dalam memuaskan konsumen dan performa yang baik, tentunya budaya ini perlu diciptakan dan dikembangkan dalam organisasi. Dalam kaitan ini, pimpinan Universitas Widyatama perlu untuk secara serius mengembangkan budaya *market orientation*. Pengembangan budaya *market orientation* di lingkungan Universitas Widyatama harus diawali dengan mempertanyakan asumsi-asumsi yang selama ini ada yang membentuk *values and belief* para pimpinan. Ke depan tidak ada kata lain selain kemampuan memahami konsumen dan lingkungan baik eksternal maupun internal yang akan menjamin keberadaan serta perkembangan Universitas Widyatama sebagai suatu organisasi. Untuk melakukan perubahan ini, seluruh asumsi yang melatar belakangi strategi organisasi juga seharusnya ikut berubah. Perubahan harus dilandasi dan diawali oleh visi yang jelas serta komitmen yang tinggi dari para pimpinan puncak, karena tidak ada konsep air yang mengalir ke atas, melainkan ke bawah. Budaya *market orientation* akan membuat seluruh individu dan bagian-bagian dalam UTAMA akan selalu berpikir, bertindak, dan melakukan sinergi internal yang ditujukan pada seluruh usaha untuk memuaskan konsumen. Budaya *market orientation*

kan menjadi kapabilitas dalam UTAMA, dan kapabilitas ini jika digabungkan dengan sumber daya lainnya akan mampu menghasilkan output yang mampu memuaskan konsumen dengan lebih baik dibanding pesaing. *Advantages* inilah yang akan menentukan apakah organisasi bertahan, berkembang, atau tidak.

2. Penelitian ini mengoperasionalkan *market orientation* sebagai *driver overall performance*. Masih banyak perdebatan apakah hubungan ini langsung, atau apakah hubungan tersebut tidak langsung. Mungkin penelitian selanjutnya perlu memperhatikan hal ini. Mungkin ada faktor lain yang memediasi hubungan antara orientasi belajar dengan performa, seperti misalnya kreativitas, inovasi, motivasi, dan lainnya.
3. Penelitian berikutnya juga mungkin perlu mempertimbangkan elemen budaya yang dapat menjadi sumber daya yang unik, yang juga dapat menjadi kapabilitas organisasi, seperti misalnya, *market orientation*, *entrepreneurship orientation*, dan lainnya.
4. Penelitian berikutnya juga mungkin perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang berhubungan dengan perilaku individu dalam organisasi.
5. Hasil analisis regresi memperlihatkan bahwa *customer orientation* dan *inter-functional orientation* berpengaruh positif terhadap *overall performance*, dan *inter-functional coordination* ternyata paling berpengaruh pada *overall performance*. Mungkin pimpinan UTAMA perlu melakukan internalisasi pentingnya prinsip koordinasi antar individu dan bagian-bagian dalam UTAMA agar seluruh kegiatan terintegrasi agar

usaha pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien. Setelah itu, pimpinan UTAMA kemudian mengembangkan budaya orientasi memahami konsumen dan pesaing.

V.6. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana persepsi dosen tetap serta karyawan administrasi terhadap implementasi *market orientation* serta *overall performance* UTAMA. Hal ini dilandasi pemikiran teoritis yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam jangka panjang tergantung pada seberapa besar kemampuan organisasi mengakumulasi pengetahuan yang berhubungan dengan konsumen dan pesaing, serta sejauh mana pengetahuan itu diarahkan kepada proses kreatif untuk menghasilkan inovasi, yang ditunjang koordinasi antar individu dan bagian dalam organisasi.

Inovasi yang diarahkan kepada usaha memenuhi kebutuhan konsumen yang ekspresif maupun yang *latent* merupakan *advantage* di tengah turbulensi lingkungan organisasi, baik eksternal maupun internal. Jika *advantage* tersebut bertahan dari usaha-usaha duplikasi yang dilakukan oleh pesaing, maka organisasi akan memiliki *sustainable competitive advantage*. Organisasi yang memiliki *sustainable competitive advantage* akan dapat menikmati hasil yang *supernormal*.

Hasil penelitian menunjukkan rendahnya *market orientation* di UTAMA yang secara konsisten diikuti dengan rendahnya *overall performance*,

seharusnya dilihat sebagai *trigger* oleh pimpinan di lingkungan UTAMA untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang mendasari pengelolaan serta strategi yang dijalankan selama ini. Hasil penelitian mengindikasikan keharusan UTAMA untuk berubah mengikuti, atau jika mungkin mendahului perubahan. Perubahan ini hanya bisa dilakukan jika UTAMA sebagai organisasi memiliki keinginan serta komitmen untuk memuaskan konsumen melalui penawaran-penawaran jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, dan bahkan lebih baik dibanding penawaran pesaing.



DAFTAR PUSTAKA

- Ambler, Tim., Kokkinaki, Flora (1997). Measures of Marketing Success. *Journal of Marketing Management*. 13, 665-678.
- Ambler, Tim., Kokkinaki, Flora., Puntoni, Stefano. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*. 20, 475-498.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets And Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 33-46.
- Atuahene-Gima, Kwaku. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35: 93-103.
- Au, K., and Tse, C. (1995). The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: A Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand. *Journal of International Consumer Marketing*. 8, pp. 77-87.
- Baker, W.E. and Sinkula, James M., (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*. 4. 295-308.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120.
- Barney, J., Wright, M., and Ketchen, D. J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.
- Caruana, A., Pitt, L., and Berthon, P. (1999). Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms. *Journal of Business Research*. Vol. 44, pp. 5-15.
- Clark, H. B. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*. 15, 711-732.
- Cohen, Wesley M., and Levinthal, Daniel A., (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (March): 128-52.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995). Competing On Resources Strategy In The 1990s. *Harvard Business Review*. Vol. 73, pp. 118-28.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.
- Deshpande, R. and Farley, J. U. (1999). Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Frims. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127
- Deshpande, R., & Farley, J. U. (1998). The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness. *Journal of Market Focused Management*, 2, 237-239.
- Deshpande, R. and Farley, J.U., & Webster, F.E., Jr. (1993). Corporate

- Culture, Customer Orientation, and Innovativeness. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational Learning; A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development*. 3, 29-49.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Eccles, G. Robert. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*. January-February.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105–1121.
- Esteban, Agueda., Millan, Angel., Molina, Arturo., and Martin-Consuegra, David. (2002). Market Orientation In Service. A Review And Analysis. *European Journal Of Marketing*. Vol. 36, No. 9/10, pp. 1003-1021.
- Fahy, John. (2000). The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage. *Journal of European Industrial Training*. 24/2/3/4, pp. 94-104.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Harris, Llyod C., and Piercy, Nigel F. (1999). Management Behavior and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13 No. 2 1999, pp. 113-131.
- Henri, Jean-Francois. (2005 – In-Press). Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*. xxx/xxx-xxx.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., and Walker, G. (2003). Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There A Resource-Based View? Toward A Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 889-902.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D. J. Jr., and Nichols, E. L., Jr. (2002). An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 577-586.
- Hurley, R. F., Hult, G. T. M., & Knight, Gary A. (2005). Innovativeness and Capacity to Innovate in A Complexity of Firm-Level Relationships: A Response to Woodside (2004). *Industrial Marketing Management*. 34, 281-283.
- Hurley, R.F., and Hult, T.M., (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62 (3): 42-54.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3, 383–397.
- Kohli, Ajay and Jaworski, Bernard J.(1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of*

- Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kotler, P., Gregor, W., and Rodgers, W. (1977). The Marketing Audit Comes of Age. *Sloan Management Review*. 18 (2), 25-43.
- Lambkin, M., Day, G. S. (1989). Evolutionary Processes in Competitive Markets Beyond the Product Life Cycle. *Journal of Marketing*. 53, 4-20.
- Liu, S.S., Luo, Xueming., and Shi, Yi-Zheng. (2002). Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organization in Transition: An Empirical Study. *International Journal of Research In Marketing*. 19 (2002) pp. 367-382.
- Ma, Hao. (1999). Anatomy of Competitive Advantage: a SELECT Framework. *Management Decision*. 37 (9), 709-718.
- Matear, Sheelagh., Gray, Brendan J., Garret, Tony. (2004). Market Orientation, Brand Investment, New Service Development, Market Position and Performance for Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*. Vol.15, No.3, pp.284-301.
- Morgan, Robert E. (2004). Market-Based Organizational Learning – Theoretical Reflections and Conceptual Insights. *Journal of Marketing Management*, 20: 67-103).
- Naidu, G. M. and Narayana, C. L. (1991). How Marketing-Oriented are Hospitals in a Declining Market? *Journal of Health-Care Marketing*. Vol. 11, pp. 23-30.
- Narver, J. C., & Slater S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., & MacLachlan, D. L. (2000). Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation. *Marketing Science Institute*, report no, 116.
- Narver, J.C., Slater, S.F., & MacLachlan, D. L. (2000). Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation. *Marketing Science Institute*, report no, 116.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Renbang UTAMA (2005). Rencana Strategis Universitas Widyatama. Tahun 2005/2006 – 2010/2011.
- Ruekert, R.W. (1992). Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *Journal of Research in Marketing*, 9, 225-45.
- Santos-Vijande, Maria Leticia., Sanzo-Perez, Maria Jose., Alvarez-Gonzales, Luis I., & Vazquez-Casielles, Rodolfo Vasquez. (2005). Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance. *Industrial Marketing Management*, 34 (pp.187-202).
- Schultz, Don E., (2000). Understanding and Measuring Brand Equity. *Marketing Management*. Spring, 8-9
- Sutoko, Mame S. (2003). Sambutan Rektor UTAMA, Membangun Mutu Meraih Sukses Melalui Sistem Manajemen Mutu UTAMA.
- Sutoko, Mame S. (2005). Makalah Pemilihan Calon Rektor Universitas

- Widyatama, Bandung.
- Tay, Linda. (2002). Business Performance of Surveying Frims: A Data-Driven Path Model. *Journal of Property Research*. 19 (4), 327-351.
- Tse, Alan., Sin, Leo., Yim, F., and Heung, Vincent. (2005). Market Orientation and Hotel Performance. *Annuals of Tourism Research*. Vol. 32, No. 4, pp. 1145-1147.
- Walker, O. C., and Ruekert, R. W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*. 51, 15-33
- Webster, F. E., Jr. (1988). The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons*, (May-June), pp. 29-39.
- Wenerfelt, B. (1984). A Resource Base View fo the Firm. *Strategic Management Journal* 5:171-180.
- Wood, V. R., Bhuiyan, S. and Kiecker, P. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Non-For-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*. Vol. 48, pp. 213-26.
- Wrenn, B., Latour, S. and Calder, B. (1994). Differences in Perceptions of Hospital Marketing Orientation Between Administrators and Marketing Officers. *Hospital & Health Services Administration*. Vol. 39, pp. 341-58.
- Zhou, Kevin Zheng, Gao, Gerald Yong, Yang, Zhilin and Zhou, Nan, (2004). Developing Strategic Orientation in China. Antecedents and Concequences of Market and Innovation Orientations. *Journal of Business Research*. (article in press).
- Zulganef, Lasmanah (2004). Analisis Niat Siswa SMU Untuk Melanjutkan Studi Ke Perguruan Tinggi Melalui Theory Of Planned Behavior. *Unpublished Laporan Penelitian*, Badan Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Widyatama.



UNIVERSITAS WIDYATAMA