

## ORIENTASI PASAR DAN PERAN AUDIT PEMASARAN DALAM MEMBANGUN KINERJA DAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI SWASTA

Isbandriyati Mutmainah<sup>1</sup>, Budi Suharjo<sup>2</sup>, Kirbrandoko<sup>3</sup>, dan Rita Nurmalina<sup>4</sup>  
Universitas Nusa Bangsa<sup>1</sup>, Institut Pertanian Bogor<sup>2</sup>, Universitas Ibnu Khaldun<sup>3</sup>,  
Institut Pertanian Bogor<sup>4</sup>  
[isbandriyati@unb.ac.id](mailto:isbandriyati@unb.ac.id), [bsuharjo@ apps.ipb.ac.id](mailto:bsuharjo@apps.ipb.ac.id), [denmas.kiko@gmail.com](mailto:denmas.kiko@gmail.com),  
[ritanurmalina@apps.ipb.ac.id](mailto:ritanurmalina@apps.ipb.ac.id)

**Abstrak.** Lingkungan pasar pendidikan tinggi yang dinamis dan persaingan yang semakin intensif menjadi tantangan bagi PTS untuk dapat mempertahankan daya saing. Seiring dengan persaingan yang semakin intensif dalam pasar pendidikan tinggi, peran pemasaran menjadi semakin penting. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh implementasi audit pemasaran dan orientasi pasar terhadap daya saing PTS, dengan menggunakan kinerja sebagai variabel mediasi. Survei dilakukan terhadap 178 pimpinan PTS yang mewakili 58 PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling - Lisrel*. Hasil penelitian menunjukkan audit pemasaran dan orientasi pasar secara langsung tidak berpengaruh terhadap daya saing, namun secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing PTS melalui pengaruhnya terhadap kinerja. Hasil ini memberi rekomendasi bagi para pimpinan PTS untuk meningkatkan intensitas dan kualitas implementasi audit pemasaran dan level orientasi pasar agar kinerja meningkat. Seiring dengan meningkatnya kinerja baik kinerja akademik maupun manajemen, maka daya saing akan meningkat. Secara empiris, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para pimpinan PTS menilai terdapat peran penting audit pemasaran dan orientasi pasar dalam meningkatkan kinerja dan daya saing.

**Kata kunci:** Audit Pemasaran, Orientasi Pasar, Kinerja, Daya Saing, Perguruan Tinggi

**Abstract.** Dynamic higher education market environment and increasingly intensive competition are challenges for private higher education to sustain add competitiveness. As competition intensified in the higher education market, the role of marketing is increasingly important. This study aims to examine the effect of marketing audit implementation and market orientation on private higher education competitiveness, with performance as a mediating variable. The survey was conducted on 178 private higher education leaders representing 58 private higher education institutions in LLDIKTI Region III DKI Jakarta. The analytical method used is Structural Equation Modelling - Lisrel. The results showed that marketing audit and market orientation did not directly affect competitiveness, but indirectly had a positive and significant effect on private higher education competitiveness through its effect on performance. These results provide a recommendation for private higher education leaders to increase the intensity and quality of marketing audit implementation as well as the level of market orientation so that private

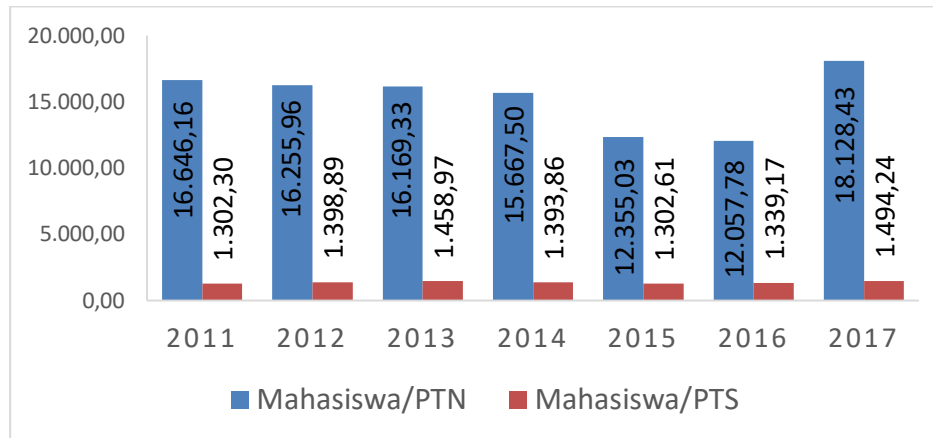
performance increases. Addition with the increase in performance both academic and management performance, competitiveness will increase. Empirically, the results of this study indicate that private higher education leaders assess that there is an important role of marketing audit and market orientation in improving performance and competitiveness.

**Keywords:** Marketing Audit, Market Orientation, Performance, Competitiveness, Higher Education

## PENDAHULUAN

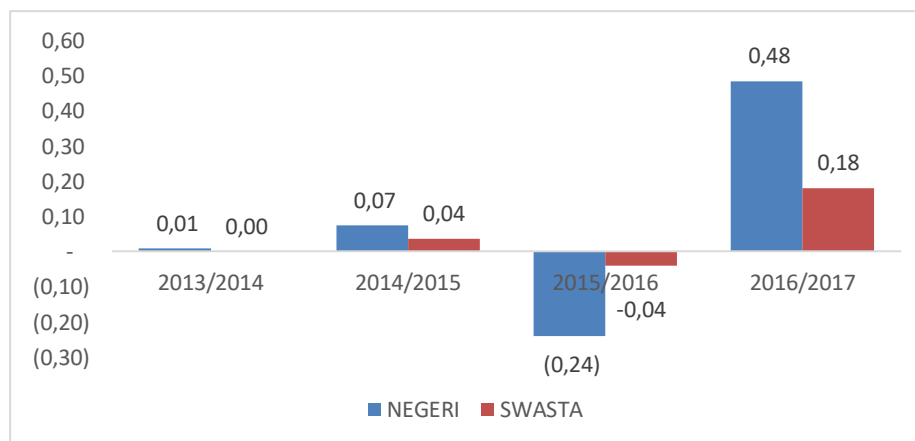
Lingkungan pendidikan tinggi yang semakin dinamis dan persaingan yang semakin intensif menjadi tantangan bagi PTS untuk dapat mempertahankan daya saing. Perguruan tinggi, terutama PTS, semakin meningkatkan intensitas kegiatan promosinya dengan tujuan yang sama yaitu untuk memengaruhi minat calon lulusan SMA untuk melanjutkan studi di PTS tersebut (Harwani, *et al.*, 2018). Globalisasi, kemajuan teknologi, tuntutan dunia usaha yang semakin tinggi dan beragam, serta berkurangnya subsidi bagi PTN, membuat PTS harus berpacu dalam meningkatkan dan mempertahankan daya saing yang berkelanjutan. Aturan pemerintah yang semakin ketat terhadap kualitas layanan perguruan tinggi menuntut PTS bersaing dalam mendapatkan sumber pendanaan eksternal yang terutama bersumber dari jumlah mahasiswa. Selain itu program studi atau keahlian yang ditawarkan di industri pendidikan tinggi hampir seragam juga menjadi tantangan bagi PTS untuk mampu menciptakan strategi kompetitif berkelanjutan di tengah kelemahan dan ancaman yang dihadapi PTS saat ini.

Peta persaingan perguruan tinggi di Indonesia salah satunya dapat dilihat dari rata-rata jumlah mahasiswa tiap perguruan tinggi. Data Kemenristekdikti menunjukkan sampai tahun 2017 terdapat total 3276 perguruan tinggi di Indonesia. Dari jumlah tersebut, 96,28 % merupakan PTS, sementara sisanya adalah PTN. Komposisi jumlah PTN dan PTS tersebut idealnya juga menunjukkan jumlah mahasiswa PTS yang jauh melebihi PTN, namun kondisi yang terjadi tidak demikian. Dari tahun ke tahun animo mahasiswa di PTN jauh di atas PTS. Seperti yang terlihat pada Gambar 1, periode 2011-2017, rata-rata jumlah mahasiswa di PTN jauh lebih besar dibandingkan dengan rata-rata jumlah mahasiswa di PTS di Jawa dan di luar Jawa. Kondisi ini menjadi tantangan berat bagi PTS untuk dapat bertahan dan bersaing, baik dengan PTN maupun dengan PTS lain.



**Gambar 1.** Rasio Jumlah Mahasiswa dan Perguruan Tinggi tahun 2011-2017  
Sumber: Kemenristekdikti (2018)

Fenomena lain juga menunjukkan, tahun 2008 sekitar 30% dari PTS di Indonesia ditutup karena tidak mampu bersaing dengan PT lain (Wirot, 2008). Riset dari Indiyati (2016) mendukung pernyataan tersebut dengan mengungkapkan bahwa PTS belum maksimal dalam kreasi dan inovasi untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholders*, sementara pada kenyataannya, untuk bersaing dengan PTN dan PTS lain, kreativitas dan inovasi merupakan faktor kunci dalam memenangkan persaingan. Selain karena kalah bersaing, berkurangnya minat mahasiswa memilih PTS disebabkan karena PTN membuka berbagai jalur penerimaan mahasiswa baru (Akhmadi, 2008). Seperti diketahui seiring dengan berkurangnya subsidi pemerintah untuk PTN menyebabkan banyak PTN membuka jalur penerimaan mahasiswa baru dalam rangka memenuhi *student body*. Perbandingan pertumbuhan jumlah mahasiswa antara PTN dan PTS di Indonesia dapat dilihat dari Gambar 2.



**Gambar 2.** Pertumbuhan Mahasiswa PTN dan PTS di Indonesia tahun 2013/2014 - 2016/2017

Sumber: Kemenristekdikti (2018)

Rendahnya rata-rata jumlah mahasiswa PTS, rendahnya pertumbuhan jumlah mahasiswa PTS dan banyaknya PTS yang tutup menjadi fakta kegagalan mereka mengantisipasi perubahan lingkungan dan ketidakmampuannya dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan pasar. Kondisi ini tidak lepas dari paradigma *non-profit oriented* yang dianut oleh sebagian besar PTS, yang menjadikan PTS di Indonesia lebih banyak berorientasi pada organisasi dibandingkan berorientasi pada pasar, dengan lebih berkonsentrasi pada pencapaian kinerja administratif organisasi dibandingkan menyusun langkah strategis dalam menghadapi pasar yang semakin kompetitif. Sebagai sebuah organisasi, perguruan tinggi harus bisa bertahan, meningkatkan reputasi profesionalnya, memperbaiki fasilitasnya, dan untuk itu perguruan tinggi harus memiliki pendapatan yang cukup untuk membiayai pengeluaran. Dan kemampuan tersebut akan diperoleh jika PTS memiliki daya saing yang tinggi. Sehingga studi mengenai daya saing PTS sangat dibutuhkan sebagai rujukan para pengelola PTS dalam penyusunan strategi. Sebagaimana disampaikan oleh Labas *et al.* (2018), semakin tinggi daya saing perguruan tinggi, semakin besar peluang mahasiswa untuk melanjutkan studi di perguruan tinggi tersebut dan memperbesar peluang perguruan tinggi untuk semakin besar di masa mendatang. Studi-studi mengenai daya saing PTS di Indonesia sudah dilakukan, namun masih sedikit yang mengulas tentang peran pemasaran dalam membangun daya saing. Štimac dan Šimić (2012) menyatakan bahwa pemasaran memiliki peran penting di perguruan tinggi. Untuk itu dalam membangun daya saing PTS perlu mengimplementasikan konsep pemasaran (Labas *et al.*, 2018). Perguruan tinggi yang berorientasi pasar relatif mudah untuk mendapatkan pendanaa non pemerintah (Caruana *et al.*, 1998). Penelitian ini ingin memperkaya literatur tentang peran implementasi konsep pemasaran dalam membangun daya saing PTS dengan menguji pengaruh audit pemasaran dan orientasi pasar terhadap kinerja dan daya saing PTS di Indonesia. Audit pemasaran sangat diperlukan dalam mengevaluasi langkah PTS dalam menghadapi perubahan lingkungan, menyusun strategi dan menjalankan fungsi pemasaran. Dan penerapan orientasi pasar bagi PTS sangat diperlukan dalam menghadapi pasar yang sedemikian kompetitif, karena PTS harus memenuhi kebutuhan dananya sendiri yang sebagian besar berasal dari mahasiswa. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam riset-riset daya saing PTS dan dalam pengambilan keputusan strategik terkait dengan upaya peningkatan daya saing PTS. Untuk itu rumusan masalah yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah audit pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja PTS?
2. Apakah audit pemasaran berpengaruh positif terhadap daya saing PTS?
3. Apakah kinerja memediasi pengaruh audit pemasaran terhadap daya saing PTS?
4. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja PTS?
5. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap daya saing PTS?
6. Apakah kinerja memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap daya saing PTS?

## KAJIAN TEORI

**Daya saing.** Daya saing menjadi salah satu kekuatan fundamental organisasi dalam menghadapi pasar yang kompetitif dan menjadi faktor penting dalam menentukan

keberhasilan perusahaan (Ramoniene dan Lanskoronskis, 2011). Definisi daya saing yang baku belum pernah ditemukan, karena merupakan konsep yang multidimensional, relatif, dan signifikansi berbagai kriteria daya saing berubah seiring waktu dan konteks (Ambastha dan Momaya, 2004). Porter (1990) menggambarkan daya saing perusahaan sebagai kemampuan untuk bersaing dalam lingkungan bisnis tertentu. Carmona Olmos (2012) dan Stefan *et al.* (2016) melihat daya saing sebagai keunggulan dan posisi kompetitif yang diharapkan dan dicapai oleh organisasi. Daya saing juga digambarkan sebagai kemampuan perusahaan untuk melakukan lebih baik daripada perusahaan *benchmark* (Lall, 2001 sebagaimana ditulis oleh Akben-Selcuk (2016). Daya saing adalah keunggulan yang diperoleh melebihi organisasi lain dalam industri, melalui kinerja keuangan yang unggul, penggunaan sumber daya yang efisien, sistem manajemen yang efektif, di bawah pengaruh beberapa faktor internal dan eksternal (Rakhimbekova, 2014), atau kemampuan membujuk pelanggan agar memilih penawaran mereka atas alternatifnya (Feurer dan Chaharbaghi, 1994). Sedangkan Kuncoro (2005) menyatakan bahwa suatu perusahaan dikatakan memiliki daya saing ketika perusahaan tersebut memiliki aset atau lainnya yang tidak dimiliki pesaing, menjalankan kegiatan yang lebih baik dari pesaing, atau mampu menjalankan kegiatan yang tidak mampu dilakukan oleh pesaing.

**Audit Pemasaran.** Kegiatan pemasaran menjadi tren dalam pengelolaan organisasi karena dapat membantu untuk meninjau struktur pemasaran mereka dan untuk meningkatkan tidak hanya kinerja pemasaran tetapi juga kinerja keseluruhan (Fahad *et al.*, 2015). Pemasaran menggambarkan kegiatan, seperangkat institusi, dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan bertukar penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat luas (AMA dalam Kotler dan Keller, 2009). Meskipun peran penting pemasaran sudah banyak diakui, namun masih banyak perusahaan yang belum memahami bagaimana mengevaluasi operasionalisasi pemasaran secara berkala dan terstruktur. Seperti yang disampaikan oleh Kotler (2005), walaupun perusahaan sudah mengimplementasikan konsep pemasaran, perlu cara yang lebih teratur untuk mengarahkan kembali operasi pemasaran dalam menghadapi perubahan lingkungan dan peluang, dan salah satu alat untuk mengevaluasi operasionalisasi pemasaran adalah melalui audit pemasaran. Audit pemasaran didefinisikan sebagai pemeriksaan independen periodik, sistematis, dan komprehensif mengenai lingkungan pemasaran, tujuan, strategi dan kegiatan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan (Kotler dan Keller, 2009), yang digunakan sebagai alat untuk evaluasi dan pengendalian kinerja pemasaran Kotler *et al.* (1989). Dalam definisi lain, Loya (2011) dan Parmerlee (2000) menyatakan audit pemasaran adalah penilaian yang komprehensif dari semua kegiatan operasional pemasaran dalam suatu organisasi. Sementara Parmerlee (2000) mendefinisikan audit pemasaran sebagai *review* sistematis, kritis, dan berimbang dari total operasi pemasaran, yang bertujuan untuk memperoleh data kinerja organisasi dan perspektif masa depan melalui masa lalu dan masa kini. Audit pemasaran merupakan bagian mendasar dari proses perencanaan pemasaran, yang dilakukan tidak hanya pada awal proses, namun juga pada serangkaian pelaksanaan rencana (Gadai, 2017).

Kotler *et al.* (1977) dan Gadau (2017) menyatakan, ada enam komponen utama audit pemasaran, antara lain audit lingkungan pemasaran, audit strategi pemasaran, audit organisasi pemasaran, audit sistem pemasaran, audit produktivitas, serta audit fungsi pemasaran. Tidak ada konsensus mengenai proses pelaksanaan audit pemasaran (Taghian dan Shaw, 2008). Keenam komponen audit pemasaran bersifat semi otonom dalam arti bahwa perusahaan dapat memilih satu dari enam komponen tersebut (Lipnica dan Dado, 2013; Gadau, 2017). Audit lingkungan pemasaran, berhubungan dengan faktor-faktor dari lingkungan eksternal dan internal, makro dan mikro, serta peluang atau ancaman organisasi (Denisa dan Jaroslav, 2013), yang dilakukan dengan mengidentifikasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis seperti faktor politik, ekonomi, sosial-budaya dan teknologi dan terutama dengan pasar itu sendiri (Kotler *et al.*, 1989; Loya, 2011). Audit strategi pemasaran berhubungan dengan pemeriksaan bagaimana tujuan dan strategi pemasaran organisasi disesuaikan dengan lingkungan eksternal dan sumber daya serta opsi perusahaan, dengan mengevaluasi kinerja pemasaran, tujuan dan sasaran pemasaran, misi perusahaan, dan strategi organisasi untuk menilai konsistensi strategi pemasaran dengan peluang dan ancaman lingkungan (Kotler *et al.*, 1989). Audit organisasi pemasaran diartikan sebagai proses mengevaluasi kemampuan organisasi pemasaran dalam menerapkan strategi yang diperlukan (Loya, 2011), atau mengukur efektivitas dan efisiensi operasi suatu organisasi (Saeed *et al.*, 2017). Audit sistem pemasaran adalah kegiatan yang mengevaluasi ketepatan penggunaan sistem pemasaran dalam pengumpulan informasi, perencanaan kegiatan, pengendalian operasi, serta kelancaran sehari-hari (Kotler *et al.*, 1989), yang fokus pada empat sistem pemasaran utama yaitu sistem informasi, sistem perencanaan, sistem kontrol dan sistem pengembangan produk baru (Loya 2011), untuk menilai kualitas sistem organisasi yang akan memengaruhi kinerja (Fahad *et al.*, 2015). Audit produktivitas pemasaran meliputi usaha mengevaluasi berbagai profitabilitas pemasaran dan efektivitas berbagai biaya pengeluaran pemasaran (Kotler *et al.*, 1989; Fahad *et al.*, 2015; Loya, 2011; Sheth dan Sisodia, 2002). Audit fungsi pemasaran merupakan evaluasi sistematis dan terdokumentasi terhadap bagaimana perusahaan menentukan bauran pemasaran yang meliputi harga, produk, distribusi, tenaga penjualan, iklan, promosi dan publisitas (Loya, 2011; dan Saeed *et al.*, 2017) dan evaluasi efektivitas bauran pemasaran dalam mencapai tidak hanya tujuan pemasaran namun juga tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Sebagaimana disampaikan oleh Kotler *et al.* (1989), bahwa kinerja adalah fungsi dari implementasi audit pemasaran. Beberapa hasil riset juga mendukung pendapat tersebut. Riset dari Morgan *et al.* (2002); Wu (2015) menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem audit pemasaran yang baik dapat meningkatkan kinerja. Implementasi audit pemasaran memengaruhi perubahan pangsa pasar dan kinerja secara keseluruhan (Taghian dan Shaw, 2002, 2008). Audit pemasaran sangat membantu keberhasilan organisasi dengan membandingkan rencana pemasaran dan kinerja pemasarannya, mendeteksi kekuatan dan kelemahan organisasi, menyesuaikan strategi pemasaran yang akan meningkatkan kinerja pemasaran yang tercermin pada peningkatan profitabilitas, produktivitas dan *market share* (Saeed *et al.*, 2017). Audit pemasaran memperbaiki tidak hanya kinerja pemasaran namun juga kinerja keseluruhan (Lipnica dan Dado, 2013).

Hubungan antara audit pemasaran dan kinerja organisasi tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Implementasi audit pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi swasta

Loya (2011) menyatakan bahwa audit pemasaran merupakan determinan kunci bagi keunggulan kompetitif. Riset dari Al-Nsour (2017) menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara audit pemasaran dan posisi yang kompetitif. Audit pemasaran merupakan bagian dari manajemen pemasaran yang dibutuhkan dalam kondisi yang kompetitif (Lipnica dan Dado, 2013). Riset Ghitaiga *et al.* (2016) menunjukkan bahwa pemahaman terhadap strategi pemasaran yang dilakukan berpengaruh pada daya saingnya. Menurut Stimac dan Simic (2013), untuk menciptakan posisi yang kompetitif pada industri pendidikan tinggi, perguruan tinggi harus mengadopsi konsep pemasaran dan aktivitas pemasaran. Hubungan antara audit pemasaran dan daya saing tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Implementasi audit pemasaran berpengaruh positif terhadap daya saing perguruan tinggi swasta

**Orientasi Pasar.** Orientasi pasar adalah serangkaian aktivitas yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran (Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990), dimana organisasi fokus pada keinginan dan kebutuhan pelanggan (Shaikh, 2015). Orientasi pasar merupakan jantung manajemen dan strategi pemasaran modern (Narver dan Slater, 1990; Lambin, 2000), yang paling efisien dan efektif dalam mendorong perilaku untuk menciptakan nilai yang superior bagi pelanggan dan kinerja bisnis yang superior (Shaikh, 2015). Level yang tinggi pada orientasi pasar mengindikasikan bahwa individu dalam organisasi berkomitmen pada kepuasan konsumen dengan mengidentifikasi perubahan keinginan dan kebutuhan pelanggan serta bereaksi dan beradaptasi terhadap perubahan tersebut (Hammond, Webster, Harmon, 2006; Webster dan Hammond, 2008). Meskipun konseptualisasi orientasi pasar luas, hanya dua pendekatan yang dianggap menjadi pilar semua penelitian empiris dalam menjelaskan orientasi pasar (Tjiptono dan Chandra, 2012). Konsep pertama yang disampaikan oleh Kohli dan Jaworski (1990), yang mendefinisikan orientasi pasar sebagai perspektif behavioral yang berkonsentrasi pada proses atau perilaku melalui tiga dimensi perilaku yaitu orientasi pasar mengacu pada gerakan organisasi yang luas dari kegiatan intelijen pasar terkait dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan (*intelligence generation*), penyebaran intelijen dalam organisasi (*intelligence dissemination*), dan responsivitas (*responsiveness*). Konsepsi ke dua dari orientasi pasar disampaikan oleh Narver dan Slater (1990), yang mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya bisnis yang secara efektif dan efisien mampu menciptakan perilaku karyawan yang menunjang upaya penciptaan nilai superior bagi pelanggan dan kinerja bisnis yang unggul dan berkelanjutan. Ada tiga komponen utama orientasi pasar yaitu *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *inter-functional coordination* (Narver dan Slater, 1990). *Customer orientation* menggambarkan kemampuan organisasi untuk memahami

kebutuhan dan keinginan target pasarnya sehingga memungkinkan penciptaan kinerja superior yang berkelanjutan, *competitor orientation* berarti bahwa produsen memahami kekuatan dan kelemahan serta strategi jangka panjang pesaing potensial dan pesaing saat ini, sedangkan *inter-functional coordination* dipandang sebagai integrasi semua sumber daya departemen yang memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan kemampuan kolektifnya untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan saat ini dan pelanggan potensial (Narver dan Slater, 1990).

Sejumlah riset empiris menunjukkan orientasi pasar memainkan peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi baik profit maupun nonprofit, baik barang maupun jasa (Narver dan Slater 1990; Jaworski dan Kohli, 1993; Kirca *et al.*, 2005; Webster *et al.*, 2006; Long, 2013; Wang, 2015; Baker dan Sinkula, 2005; Nayebzadeh, 2013, Shaikh, 2015). Peran positif tersebut dapat diklasifikasi ke dalam 4 kategori. Pertama, kinerja organisasional baik indikator berbasis biaya (laba) maupun berbasis pendapatan (penjualan); kedua, *customer consequences*, yaitu persepsi pelanggan terhadap kualitas produk atau jasa, loyalitas pelanggan, serta kepuasan pelanggan; ketiga, *innovation consequences* mencakup daya inovasi perusahaan, kemampuan perusahaan menciptakan dan mengimplementasikan ide, produk, dan proses baru; dan keempat, *employee consequences* diantaranya komitmen organisasional, *team spirit* karyawan, orientasi pelanggan, kepuasan kerja dan berkurangnya peran konflik. Oleh karena itu, orientasi pasar tidak hanya memengaruhi berbagai jenis ukuran kinerja, tetapi juga berdampak pada kinerja pada sejumlah tingkatan yang berbeda dari keseluruhan organisasi (Liao *et al.*, 2011). Di sektor jasa orientasi pasar juga berpengaruh signifikan pada kinerja (misalnya riset dari Esteban, *et al.*, 2002 dan McNaughton, *et al.*, 2002). Pada industri pendidikan tinggi, riset dari Zebal (2012), Algarni (2014), Hayati dan Rukhviyanti (2016), dan Hajri (2017) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi. Hubungan antara orientasi pasar dan kinerja tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: *Orientasi pasar* berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi

Riset dari McNaughton (2002) dan Kumar *et al.* (2011) menunjukkan bahwa orientasi pasar membantu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan yang mengembangkan dan memperbaiki orientasi pasar akan menghasilkan keunggulan kompetitif jangka panjang (Kumar *et al.*, 2011). Riset Hinterhuber (2013) menunjukkan bahwa orientasi pasar sebagai kapabilitas organisasi memengaruhi keunggulan kompetitif. Hayati dan Rukhviyanti (2016) menyatakan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap daya saing perguruan tinggi. Riset Stimac dan Simic (2012) menunjukkan untuk mendapatkan daya saing yang tinggi universitas harus mengadopsi orientasi pasar. Hubungan antara orientasi pasar dan daya saing tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: *Orientasi pasar* berpengaruh positif terhadap daya saing

**Kinerja.** Kinerja organisasi telah menjadi isu paling penting bagi setiap organisasi, baik organisasi berorientasi laba atau nirlaba (Abu Jarad *et al.*, 2010). Menurut Armstrong



(2010) kinerja merupakan proses yang berkelanjutan dan fleksibel, dan melibatkan manajer dan staf yang bekerja sama untuk mencapai hasil yang diperlukan. Berkaitan dengan definisi kinerja organisasi, Azim, Abdullah, dan Gorondutse (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari kombinasi strategi dan kapabilitas dan implementasinya untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja juga merupakan hasil akhir dari kegiatan, yang diukur dengan membandingkan output aktual dan output yang diharapkan (Mohamed, 2018; Tomal dan Jones, 2015). Sementara, Anatan dan Ellitan (2007) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai tingkat dimana perusahaan mencapai tujuan bisnisnya. Ramayah *et al.*, (2011) menggambarkan kinerja organisasi sebagai kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan, serta kebutuhannya sendiri untuk bertahan hidup. Kinerja organisasi merujuk pada perbandingan antara kinerja perusahaan dengan tujuan dan sasaran perusahaan (Cho dan Dansereau, 2010). Keberhasilan atau kegagalan organisasi didasarkan pada kinerja organisasi (Jarad *et al.*, 2010). Oleh karena itu, organisasi berusaha meningkatkan kinerja mereka dengan berfokus pada kinerja berkelanjutan, karena peningkatan kinerja memungkinkan organisasi untuk tumbuh (Gavrea *et al.*, 2011).

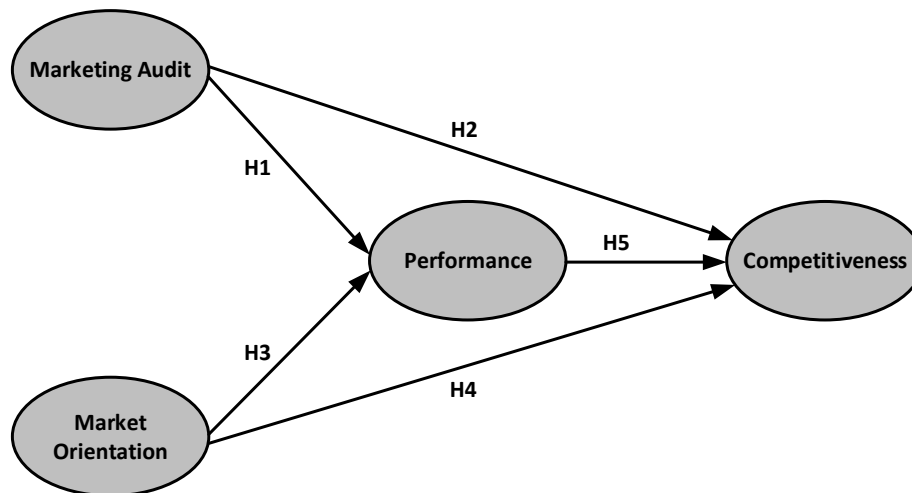
Kinerja organisasi, baik di sektor swasta maupun publik, merupakan konstruksi multidimensi yang kompleks (Markić, 2014). Sebagaimana disampaikan oleh Mohamed (2018) tidak ada kejelasan konseptual kinerja organisasi di sejumlah bidang, termasuk bidang pengukuran. Sistem pengukuran kinerja tradisional didasarkan pada sistem akuntansi manajemen/biaya tradisional (Abu Jarad *et al.*, 2010). Sebaliknya Ghalayini dan Noble (1996) berpendapat bahwa ukuran kinerja tradisional sudah ketinggalan zaman dan merupakan hasil dari keputusan masa lalu, tidak terkait dengan strategi perusahaan, tidak relevan dengan praktik dan sulit dipahami, konflik dengan peningkatan berkelanjutan, ketidakmampuan untuk memenuhi persyaratan pelanggan, dan terlalu menekankan pada upaya pengurangan biaya. Barney (1997) menyatakan kinerja diukur dengan membandingkan nilai output organisasi menggunakan aset input produktif dengan nilai yang diharapkan diterima oleh pemilik aset. Prajogo dan McDermott (2011), Ramayah *et al.*, (2011); Tsiotsou dan Vlachopoulou (2011) menyatakan komponen kinerja organisasi meliputi kinerja pasar dan kinerja keuangan, kinerja pasar diukur dengan kepuasan pelanggan, jumlah keluhan, penjualan dan pangsa pasar, sedangkan kinerja keuangan diukur dengan laba atas investasi dan laba bersih. Sementara Kaplan dan Norton (1992) berpendapat bahwa saat ini banyak organisasi lebih memilih menggunakan aset tidak berwujud non finansial seperti hubungan pelanggan, produk dan layanan inovatif, proses operasi yang berkualitas tinggi dan responsif untuk mengukur kinerja organisasi, dibandingkan dengan menggunakan aset berwujud yang bersifat finansial. Dia mengembangkan BSC dalam pengukuran kinerja dan sistem manajemen, dengan empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif keuangan dan pembelajaran organisasi, serta perspektif inovatif. Menurut Hussain (2017) secara umum ada dua pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi yaitu subyektif yang didasarkan pada pelaporan diri, dan objektif yang didasarkan pada data keuangan. Ellis (2006) menyarankan untuk menggunakan ukuran subjektif dari kinerja perusahaan daripada ukuran objektif dan asalkan ukuran subjektif memberikan ukuran kinerja yang

konsisten dan akurat. Sementara Kirca *et al.* (2005) mengukur kinerja perusahaan dengan indikator kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, inovasi dan pertumbuhan.

Beberapa hasil riset menunjukkan pengaruh positif kinerja terhadap daya saing. Bharadwaj *et al.* (1993) dan Grant (1991) menyatakan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Riset Setiawan (2016) menunjukkan adanya pengaruh positif kinerja terhadap daya saing. Tinggi rendahnya tingkat kinerja perusahaan merupakan alat untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Sari, 2014). Perusahaan telah menyadari bahwa peningkatan kinerja perusahaan dengan mengintegrasikan jaringan organisasi akan mendorong peningkatan daya saing perusahaan (Kannan dan Tan, 2010). Pokorna dan Castel (2013) menyatakan kinerja organisasi menjadi faktor daya saing perusahaan. Riset dari (Soelaksono *et al.*, 2018) juga menunjukkan ada pengaruh positif yang signifikan kinerja terhadap daya saing. Dalam industri pendidikan tinggi, Purwanto (2011) dan Hayati dan Rukhviyanti (2016) menunjukkan pengaruh positif kinerja institusi pada daya saing perguruan tinggi. Dengan demikian semakin baik kinerja organisasi, daya saing akan semakin tinggi. Hubungan antara kinerja organisasi dan daya saing tersebut mengarahkan penelitian ini untuk menyusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub>: Kinerja organisasi berpengaruh positif terhadap daya saing perguruan tinggi swasta

**Kerangka Pemikiran.** Seiring dengan persaingan yang semakin intensif antar PTS untuk mendapatkan mahasiswa, maka peran pemasaran tidak dapat diabaikan. Implementasi audit pemasaran dan orientasi pasar merupakan beberapa variabel yang mewakili implementasi konsep pemasaran yang berdasarkan riset-riset sebelumnya berpengaruh positif terhadap kinerja dan daya saing organisasi. Semakin baik implementasi audit pemasaran semakin baik kinerja organisasi, dan mampu menciptakan posisi yang kompetitif bagi PTS. Demikian juga semakin tinggi level orientasi pasar organisasi, maka kinerja organisasi semakin tinggi dan akan menghasilkan daya saing PTS yang berkelanjutan. Secara ringkas hubungan antara audit pemasaran, orientasi pasar, kinerja, dan daya saing PTS dapat dari gambar sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Pemikiran Penelitian

## METODE

**Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Data.** Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*, serta menggunakan survei untuk menjawab tujuan penelitian. Populasi penelitian ini adalah PTS di LLDIKTI Wilayah III DKI Jakarta, dan untuk menjaga homogenitas data, PTS yang memiliki jenjang pendidikan S1 yaitu universitas, institut dan sekolah tinggi dipilih menjadi PTS yang menjadi target penelitian. Pimpinan yang menjadi responden adalah rektor, dekan, kaprodi, ketua penjaminan mutu. Survei dilakukan selama tiga bulan yaitu Juli sampai September 2019, dengan menyampaikan kuesioner pada 178 responden yang mewakili 58 PTS. Skala yang digunakan dalam instrumen pengumpulan data adalah Likert 5 poin, dengan parameter “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju”.

**Metode Analisis Data.** Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara audit pemasaran, orientasi pasar, kinerja dan daya saing PTS serta mengkonfirmasi model yang sudah dibangun dalam menggambarkan hubungan antar variabel tersebut. Karena audit pemasaran, orientasi pasar, kinerja dan daya saing merupakan variabel laten yang tidak dapat diamati secara langsung, maka dibutuhkan variabel manifes sebagai indikator-indikator untuk mengukur variabel laten. Dalam penelitian ini, indikator variabel audit pemasaran merupakan hasil pengembangan dari konsep Kotler *et al.*(1977) dan Gadau (2017), indikator variabel orientasi pasar merupakan hasil pengembangan dari konsep Narver dan Slater (1990) dan indikator variabel kinerja dan daya saing merupakan hasil pengembangan dari penilaian akreditasi perguruan tinggi yang mencakup kondisi, kinerja dan pencapaian mutu baik akademik maupun non akademik. Ada dua langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penilaian terhadap model pengukuran dan model struktural (Hair *et al.*, 2006). Penilaian model pengukuran, yaitu untuk menilai konsistensi internal dilakukan dengan mengkonfirmasi reliabilitas dan validitas dalam data

penelitian (Hair *et al.*, 2010), dimana dalam penelitian ini, reliabilitas dievaluasi dengan menggunakan reliabilitas komposit (CR) berdasarkan standar dari Bagozzi dan Yi (1988), bahwa ketika CR melebihi ambang batas 0,6 untuk setiap skala, semua ukuran menampilkan konsistensi internal yang tinggi. Berbagai penilaian validitas digunakan dalam penelitian ini. Penilaian validitas konten dilakukan dengan memeriksa dan memperbaiki indikator masing-masing variabel yang melibatkan empat akademisi, selanjutnya dilakukan uji coba pada 50 responden. Validitas konvergen dilakukan dengan mengevaluasi nilai koefisien *standardized loading factor item* dengan menggunakan standar dari (Hair *et al.*, 2006; Lowry dan Gaskin, 2014), dimana nilai koefisien harus melebihi 0,50 untuk mengkonfirmasi keandalan indikator. Validitas konstruk dievaluasi dengan analisis *Second Order Order CFA* terhadap masing-masing dari empat konstruk. Langkah kedua adalah pengujian model struktural, yaitu menguji hubungan parsial antar variabel laten yang dibangun, serta menguji model secara keseluruhan melalui uji kesesuaian model, yaitu kesesuaian antara matriks kovarian sampel dengan estimasi matriks kovarians populasi yang dihasilkan, dengan memerhatikan nilai *Chi-Square*, *p-value*, *RMSEA*, *GFI*, *AGFI*, *CFI*, *IFI*, dan *RFI*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Karakteristik Responden.** Dari 178 responden, 52.2% merupakan responden laki-laki, dan 47.8% responden wanita. Tidak ada perbedaan yang terlalu jauh antara pejabat laki-laki dan perempuan. Ini menggambarkan penentuan jabatan pimpinan pada PTS tidak mempertimbangkan perbedaan gender namun lebih mengedepankan profesionalitas dan persyaratan administratif. Sebagian besar responden berada pada kelompok usia 40 sampai 59 tahun (73.1%), pengalaman kerja sebagai dosen sebagian besar (42.1%) selama 20 tahun atau lebih, dan tingkat pendidikan terakhir paling banyak berpendidikan S2 (53.9%), selanjutnya S3 (46.1%). Responden paling banyak memiliki jabatan akademik Lektor (54,4%), dan Lektor Kepala (19.1%), sedangkan Guru Besar masih dalam jumlah yang relatif kecil (2.2%). Dari semua responden yang memiliki jabatan akademik Guru Besar, semua merupakan pimpinan PTS yang terpilih menjadi sampel. Dari seluruh responden, sebagian besar merupakan Ketua Program Studi (42.1%).

**Model Pengukuran dan 2<sup>nd</sup> Order CFA.** Reliabilitas dan validitas data penelitian dapat dilihat dari nilai CR dan *standardized factor loading* dari indikator masing-masing variabel seperti yang tertuang pada Tabel 1. Sesuai dengan yang disarankan oleh Bagozzi dan Yi (1988), semua koefisien CR > 0.6 sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian reliabel. Seluruh koefisien *standardized factor loading* > 0.5 sehingga sesuai dengan rekomendasi dari Hair *et al.* (2006) serta Lowry dan Gaskin (2014). Keseluruhan model fit untuk variabel laten audit pemasaran, orientasi pasar, kinerja, dan daya saing menunjukkan model fit yang terkonfirmasi dimana nilai *Chi-square* ( $X^2$ ), *p-value* dan *RMSEA* memenuhi standar yang ditetapkan.

**Tabel 1.** 2<sup>nd</sup> Order CFA Audit pemasaran

Dimensi	Indikator	Standardized factor loading	CR
Audit Lingkungan Pemasaran (MA1)	-X1. Pemantauan rutin jumlah lulusan SLTA untuk mengantisipasi potensi pasar	0.66	0.6
	-X2. Pemantauan rutin perubahan teknologi informasi pendukung proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan	0.67	
	-X3. Pemantauan rutin peraturan perundangan pendidikan tinggi dalam rangka menyesuaikan dengan standar pelayanan	0.80	
Audit Strategi Pemasaran (MA2)	-X4. Evaluasi rutin kesesuaian visi misi dan kemampuan mencapainya guna menyesuaikan dengan kebutuhan pasar	0.75	0.8
	-X5. Evaluasi rutin kejelasan tujuan pemasaran guna meningkatkan kinerja	0.72	
	-X6. Evaluasi rutin dan perumusan strategi dan rencana inovatif PT untuk mencapai tujuan jangka panjang perguruan tinggi	0.77	
Audit Fungsi Pemasaran (MA3)	-X7. Evaluasi rutin kualitas layanan guna meningkatkan kepuasan mahasiswa	0.83	0.8
	-X8. Evaluasi rutin biaya kuliah untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya	0.72	
	-X9. Evaluasi rutin akses terhadap kenyamanan layanan guna meningkatkan kepuasan mahasiswa	0.64	

(Model fit:  $X^2 = 2.58$ ,  $df=6$ ,  $X^2/df=0.46$ ,  $p\text{-value}=0.86$ ,  $RMSEA=0.00$ )

**Tabel 2.** 2<sup>nd</sup> Order CFA Orientasi pasar

Dimensi	Indikator	Standardized factor loading	CR
Student orientation (MO1)	-X10. Adanya komitmen dan orientasi pada pemenuhan kebutuhan mahasiswa	0.68	0.6
	-X11. Strategi bisnis didorong oleh keyakinan tentang bagaimana menciptakan nilai yang lebih besar bagi mahasiswa	0.89	
Competitor orientation (MO2)	-X12. Pengelola dan karyawan selalu berbagi informasi tentang pesaing	0.66	0.6
	-X13. Adanya respon cepat terhadap strategi pesaing	0.85	
Inter-functional coordination (MO3)	-X14. Adanya keterlibatan dosen dalam pemasaran	0.78	0.6
	-X15. Adanya integrasi fungsional dalam strategi pemasaran	0.61	

(Model fit:  $X^2 = 2.58$ ,  $df=6$ ,  $X^2/df=0.46$ ,  $p\text{-value}=0.86$ ,  $RMSEA=0.00$ )

**Tabel 3.** 2<sup>nd</sup> Order CFA Performance

Dimensi	Indikator	Standardized factor loading	CR
Akademik (P1)	- Y1. Kemampuan dalam memenuhi kualifikasi akademik dosen sesuai dengan peraturan pemerintah	0.74	0.7
	- Y2. Kemampuan dalam menyiapkan dosen dengan kompetensi mengajar sesuai dengan kebutuhan pasar	0.54	
	- Adanya kurikulum yang selalu <i>up to date</i>	0.79	
Manajemen (P2)	- Y3. Kemampuan menyediakan fasilitas perkuliahan memadai	0.77	0.7
	- Y4. Rasio penerimaan dan pengeluaran selalu <i>favorable</i> dalam tiga tahun terakhir	0,59	
	- Y5. Tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar mengajar dalam tiga tahun terakhir	0.76	

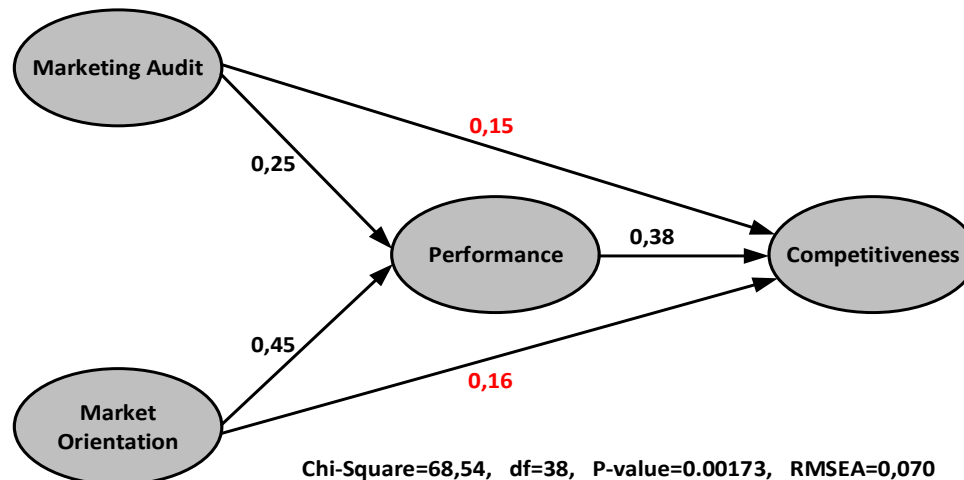
(Model fit:  $X^2 = 3.56$ ,  $df=8$ ,  $X^2/df=0.44$ ,  $p\text{-value}=0.89$ ,  $RMSEA=0.00$ )

**Tabel 4.** 2<sup>nd</sup> Order CFA Daya saing

Dimensi	Indikator	Standardized factor loading	CR
Produk (C1)	- Y6. Masa tunggu lulusan rendah	0.60	0.7
	- Y7. Peningkatan perolehan hibah penelitian dosen dari pemerintah dalam tiga tahun terakhir	0.85	
	- Y8. Peningkatan perolehan hibah untuk peningkatan kualitas pelayanan dari pihak ketiga dalam tiga tahun terakhir	0.78	
Kemampuan mempertahankan posisi kompetitif (C2)	- Y9. Peningkatan jumlah publikasi ilmiah berskala internasional tiga tahun terakhir	0.82	0.7
	- Y10. Peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3 dalam tiga tahun terakhir	0.73	
	- Y11. Peningkatan international <i>partnerships</i> dalam tiga tahun terakhir	0.73	

(Model fit:  $X^2 = 3.94$ ,  $df=6$ ,  $X^2/df=0.66$ ,  $p\text{-value}=0.68$ ,  $RMSEA=0.00$ )

**Model Struktural.** Model struktural diestimasi untuk memvalidasi model konseptual yang diusulkan. Model jalur struktural hasil penelitian ditunjukkan pada Gambar 4 dan hasil hipotesis dilaporkan pada Tabel 5.



**Gambar 4.** Model Struktural Daya saing PTS

**Tabel 5.** Nilai Koefisien dan t-Hitung pada Model Struktural

No	Jalur Pengaruh	Koefisien	Nilai-t	Kesimpulan
1	Audit pemasaran → Kinerja	0,25	2,99	Signifikan
2	Audit pemasaran → Daya saing	0,15	1,75	Tidak Signifikan
3	Orientasi pasar → Kinerja	0,45	4,78	Signifikan
4	Orientasi pasar → Daya saing	0,16	1,59	Tidak Signifikan
5	Kinerja → Daya saing	0,38	4,62	Signifikan

Hasil pada Tabel 5 menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan ( $H_1$  ke  $H_5$ ) tidak semuanya didukung.  $H_1$ ,  $H_3$  dan  $H_5$  signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan  $H_2$  dan  $H_4$  tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05.

**Tabel 6.** Goodness of fit Model Struktural

No.	Kriteria	Standard	Nilai	Kesimpulan
1	$X^2$	Semakin kecil semakin baik	68,54	Good fit
2	$X^2/df$	Semakin kecil semakin baik	1,80	Good fit
4	GFI	$\geq 0,90$	0,93	Good fit
5	AGFI	$\geq 0,90$	0,88	Marginal fit
6	CFI	$\geq 0,90$	0,99	Good fit
7	NFI	$\geq 0,90$	0,97	Good fit
8	RFI	$\geq 0,90$	0,95	Good fit
9	RSMEA	$\leq 0,80$	0,070	Good fit

**Pembahasan.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh audit pemasaran dan orientasi pasar terhadap daya saing PTS dengan variabel kinerja sebagai variabel

mediasi. Dalam upaya ini, hipotesis pertama yang dibangun adalah ada pengaruh positif audit pemasaran terhadap kinerja PTS. Konsisten dengan hipotesis satu ( $H_1$ ), audit pemasaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS ( $\beta = 0.25$ ;  $t=2.99$ ). Koefisien sebesar 0.25 menunjukkan bahwa jika implementasi audit pemasaran diterapkan dengan baik, maka kinerja PTS akan semakin baik. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian dari Morgan *et al.* (2012), Wu (2015), Taghian dan Shaw (2008) yang menyatakan bahwa organisasi dengan sistem audit pemasaran yang baik akan meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Lipnicka dan Dado (2013) dan Saeed (2017) bahwa implementasi audit pemasaran yang baik akan memperbaiki tidak hanya kinerja pemasaran namun juga kinerja keseluruhan.

Hipotesis 2 mendalilkan pengaruh positif audit pemasaran terhadap daya saing. Audit pemasaran memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap daya saing PTS ( $\beta=0.15$ ;  $t=1.75$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun implementasi audit pemasaran semakin baik, daya saing tidak akan meningkat, tetapi audit pemasaran secara tidak langsung memengaruhi daya saing melalui pengaruhnya terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0,095, yang berarti bahwa semakin baik implementasi audit pemasaran maka akan meningkatkan kinerja dan pada akhirnya akan meningkatkan daya saing PTS.

Hipotesis 3 mendalilkan pengaruh positif orientasi pasar terhadap kinerja PTS. Konsisten dengan hipotesis tiga ( $H_3$ ), orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS ( $\beta = 0.45$ ;  $t=4.78$ ). Koefisien sebesar 0,45 menunjukkan bahwa jika PTS semakin berorientasi pada pasar, maka kinerja PTS akan semakin baik. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian dari Kohli dan Jaworski (1990), Long (2013), Naver dan Slater (1990, 2000) yang menyatakan bahwa organisasi dengan orientasi pasar yang semakin baik akan memperbaiki kinerja. Hasil ini juga mendukung penelitian dari Nayebzadeh (2013), Esteban (2002), McNaughton (2002) yang menyatakan bahwa orientasi pasar memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Pada industri pendidikan tinggi, riset dari Zebal (2012), Albert *et al.* (1998), Algarni (2014), Hayati dan Rukhviyanti (2016), serta Mokoena dan Dhurup (2017) juga menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi.

Hipotesis 4 mendalilkan pengaruh positif orientasi pasar terhadap daya saing PTS. Hasil penelitian menunjukkan orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap daya saing PTS ( $\beta=0.16$ ;  $t=1.59$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun PTS semakin berorientasi pasar, daya saing tidak akan meningkat, tetapi orientasi pasar secara tidak langsung memengaruhi daya saing melalui pengaruhnya terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0.171, yang berarti bahwa semakin tinggi level orientasi pasar maka akan kinerja semakin meningkatkan dan pada akhirnya akan meningkatkan daya saing PTS.

Hipotesis 5 mendalilkan pengaruh positif kinerja terhadap daya saing PTS. Konsisten dengan hipotesis lima ( $H_5$ ), hasil penelitian menunjukkan kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing PTS ( $\beta = 0.38$ ;  $t=4.62$ ). Koefisien sebesar 0.38 menunjukkan bahwa jika kinerja PTS semakin baik, maka daya saing PTS akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian dari Setiawan



(2016), Pokorna dan Castel (2013), serta Soelaksono *et al.* (2018) yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif kinerja terhadap daya saing. Pada industri pendidikan tinggi, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian dari Purwanto (2011) dan Hayati dan Rukhviyanti (2016) menunjukkan pengaruh positif kinerja institusi pada daya saing perguruan tinggi.

## PENUTUP

Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh tidak langsung implementasi audit pemasaran dan orientasi pasar terhadap peningkatan daya saing PTS melalui mediasi kinerja, dimana orientasi pasar memberi pengaruh yang lebih besar dibanding implementasi audit pemasaran. Sedangkan pengaruh langsung orientasi pasar dan implementasi audit pemasaran terhadap daya saing PTS tidak terbukti. Artinya dalam persaingan yang tinggi antar perguruan tinggi, PTS perlu meningkatkan kinerja dalam upaya meningkatkan daya saingnya, dan dalam rangka meningkatkan kinerja, PTS harus lebih berorientasi pasar dan memperbaiki implementasi audit pemasaran. Hasil penelitian ini memberikan beberapa kontribusi yang relevan baik pada tataran konsep maupun praktis. Pada tataran konsep antara lain (a) pengembangan konstruk audit pemasaran, orientasi pasar, kinerja dan daya saing untuk sektor layanan pendidikan dapat melengkapi konstruk-konstruk yang sudah ada, yang dapat digunakan dalam penelitian masa depan, (b) bukti bagaimana peran audit pemasaran dan orientasi pasar terhadap kinerja dan daya saing PTS di Indonesia dalam membangun daya saing berkelanjutan. Adapun aspek praktis bagi PTS, marketisasi PTS melalui orientasi pasar dan implementasi audit pemasaran sangat diperlukan agar PTS dapat bertahan dan mampu menghadapi perubahan lingkungan dan peningkatan intensitas persaingan.

Penelitian ini fokus pada pengaruh audit pemasaran dan orientasi pasar terhadap kinerja dan daya saing PTS di Indonesia. Penelitian selanjutnya dalam konteks yang sama yaitu perguruan tinggi, dapat menambahkan variabel lain yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran seperti pentingnya orientasi kewirausahaan dalam membangun daya saing PTS. Indikator-indikator masing-masing variabel laten juga dapat diperkaya untuk membuat hasil penelitian lebih komprehensif.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abu Jarad, I., Yusof, N. and Wira Mohd Shafiei, M. (2010). The organizational performance of housing developers in Peninsular Malaysia. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, Vol 3(2), p 146–162. <https://doi.org/10.1108/17538271011049768>.
- Akben-Selcuk, E. (2016). Factors affecting firm competitiveness: Evidence from an emerging market. *International Journal of Financial Studies*, Vol 4(9), p 1-10. <https://doi.org/10.3390/ijfs4020009>.
- Akhmadi, Hari. (2008). 800 PTS Gulung Tikar. Kompas. <http://www.kompas.com/read/xml/2008/08/01/10552722/800.pts.gulung.tikar> (Accessed 15 January 2015).

- Algarni, A. M. M. and Noraini Abu Talib. (2014). A Framework of measuring the impact of market orientation on the outcome of higher education institutions mediated by innovation. *International Review of Management and Business Research*, Vol 3(2), p 607-624.
- Al-Nsour Iyad Abed Al-Fattah. (2017). Impact of applying the marketing control on the competitive position for dairy companies in Saudi Arabia. *Journal of Business & Economic Policy*, Vol 4(2) p 79-96.
- Ambastha, A. and Momaya, K. (2004). Framework for competitiveness. *Singapore Management Review*, Vol 26(1), p 45–61.
- Anatan, L. dan Ellitan, L. (2007). *Manajemen sumber daya manusia dalam bisnis modern*. Alfabeta. Bandung.
- Armstrong, Claire, Patrick C. Flood, James P. Guthrie, Wenchuan Liu, Sarah MacCurtain and Thadeus Mkamwa. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resources Management*, Vol 49(6), p 977-998. <https://doi.org/10.1002/hrm.20391>.
- Azim, S., Hilman Abdullah, H. and Hassan Gorondutse, A. (2017). Competitive strategy and firm performance: A review of literature. *International Journal of Business and Technopreneurship*, Vol 7(1), p 87-92.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 16(1), p 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>.
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Production Innovation Management*. (3), p 483-502. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00145.x>.
- Barney JB (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. and Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual models and research propositions. *The Journal of Marketing*, 57, p 83-99. <https://doi.org/10.2307/1252221>.
- Caruana A. 1998. Do universities that are more market orientated perform better? *The International Journal of Public Sector Management*. 11(1): 55-70.
- Carmona Olmos, G. H. (2012). Hospitality competitiveness measurement system. *Journal of Global Business & Technology*, Vol 8(2), p 29–37.
- Cho, J. and Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, Vol 21(3), p 409-421. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>.
- Ellis, Paul D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, Vol 43(5), p 1089-1107. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00630.x>.
- Esteban, A., Millán, A., Molina, A. and Martín-Consuegra, D. (2002). Market orientation in service: A review and analysis. *European Journal of Marketing*, Vol 36(9/10), p 1003-1021. <https://doi.org/10.1108/03090560210437307>.

- Fahad, A. Al, Rahman, A., Mahmud, A., Miah, R. and Islam, U. H. (2015). Marketing audit A systematic and comprehensive marketing examination. *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol 4(7), p 215-221.
- Feurer, R. and Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, Vol 32(2), p 49-58.
- Gădău, L. (2017). Marketing audit and its importance in achievement of marketing objectives of a company. *Journal of Advanced Research in Management (JARM)*, VIII, Vol 1(15), p 38-43. [https://doi.org/10.14505/jarm.v8.1\(15\).04](https://doi.org/10.14505/jarm.v8.1(15).04).
- Gavrea, C., Liviu Ilieş and Roxana Stegorean. (2011). Determinants of organizational performance: the case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol 6(2), p 285-300.
- Ghalayini, A.M. and Noble, J.S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 6(8), p 63-80.
- Githaiga, Rebecca W., Namusonge, GS. and Kihoro, JM. (2016). Marketing strategies adoption and competitiveness of micro and small enterprises in food processing sub-sector: An empirical review. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, Vol 21(2/1), p 18-22. <https://doi.org/10.9790/0837-21211822>.
- Grant, Robert M., (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol 33 (3), p 114-135.
- Hair JF JR, Anderson RE, Tatham RL. and Black WC. 2006. *Multivariate data analysis*. 6th ed. Pearson Educational, Inc. New Jersey.
- Hajri, M. (2017). Market orientation in Tunisian higher education. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol 6(12), p 35-43. <https://doi.org/10.12816/0041753>.
- Hammond, K. L., Webster, R. L. and Harmon, H. A. (2006). Market orientation, top management emphasis, and performance within university schools of business: Implications for universities. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 14(1), p 69-85. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679140105>.
- Harwani, Y., Suharjo, B., Nurmalina, R. and Suprayitno, G. (2018). Minat pemilihan perguruan tinggi dan peran kelompok referensi serta komunikasi pemasaran terintegrasi. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol 8(2), p 186-207. <https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i2.001>.
- Hayati, N. dan Satori, D. (2015). Daya saing Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, Vol 22(1), p 152-169.
- Hayati, N. and Rukhviyanti, N. (2016). Leadership capability for market orientation and learning orientation and its impact on the institution performance and competitiveness: A case of STIE Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 219, p 291-298. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.033>.
- Hinterhuber, Andreas. (2013). Can competitive advantage be predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the

- firm. *Management Decision*. Vol 51(4), p 795-812. <https://doi.org/10.1108/00251741311326572>.
- Hussain, J., Abbas, Q. and Khan, M. A. (2017). Entrepreneurial orientation and performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Management Sciences*, Vol 7(1), p 9-19.
- Indiyati, D. (2016). The significance of competitive advantage at universities in Indonesia. *Review of Integrative Business & Economics Research*, Vol 5(2), p 226-239.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol 57, p 53-70.
- Kannan, V. R. and Tan, K. C., (2010). Supply chain integration: a cluster analysis of the impact of Span of integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 15(3), p 207-15.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February.
- Kirca, Ahmet H., Jayachandran, S. and Bearden, W.O. (2005). Market orientation: A Meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, Vol 69, p 24-41.
- Kohli, Ajay K. and Jaworski, Bernard J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. Vol 54, p1-18.
- Kotler, P., Gregor, W. and Rodgers III, W. (1989). The marketing audit comes of age. *Sloan Management Review*, Vol 30(Winter), p 49-62.
- Kotler, P. (2005). The role played by the broadening of marketing movement in the history of marketing thought. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol 24 (1), p 114-116.
- Kotler, P. and Keller K.L. (2009). *Marketing management*. 13th edition. Pearson International Edition. New Jersey.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. and Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, Vol 75(1), p 16-30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.16>.
- Kuncoro, M. (2005). *Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Labas, I., Darabos, E. and Nagy, T.O. (2018). Competitiveness-higher education. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad-Economics Series*, Vol 26(1), p 11-25. <https://doi.org/10.1515/sues-2016-0002>.
- Lambin, JJ. (2000). *Market-driven management*. Strategic and operational marketing. McMillan Business. London.
- Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C. and Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, Vol 40(2), p 301-310. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.003>.
- Lipnicka, D. and Dado, J. (2013). Marketing audit and factors influencing its use in practice of companies (from an expert point of view). *Journal of Competitiveness*, Vol 5(4), p 26-42. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.02>.

- Long, H. C. (2013). The relationship among learning orientation, market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance of Vietnam marketing communications firms. *Philippine Management Review*, Vol 20, p 37-46.
- Lowry, P. B. and Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol 57(2), p 123-146. <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>.
- Loya, A. (2011). Marketing audit- an important tool to determine strengths and weaknesses of the companies. *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, Vol 1(2), p 1-17.
- Markić, D. (2014). A Review on the use of performance indicators in the public sector. *TEM Journal*, Vol 3(1), p 22-28.
- McNaughton, R. B., Osborne, P. and Imrie, B. C. (2002). Market-oriented value creation in service firms. *European Journal of Marketing*, Vol 36(9/10), p 990-1002. <https://doi.org/10.1108/03090560210437299>.
- Mohamed, J. A. and Gichinga, L. (2018). Effects of competitive strategies on organizational. *IJRDO-Journal of Applied Management Science*, Vol 4, p 9-32. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34157.84969>.
- Mokoena, B. A., Africa, S., Dhurup, M. R. and Africa, S. (2017). Effect of market orientation and barriers to market orientation on university performance: A study of Universities of Technology in South Africa. *International Business & Economic Research Journal*, Vol 16(1), p 17-30.
- Morgan, N. A., Clark, B. H. and Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits and systems for marketing performance assessment – Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, Vol 55(5), p 363-375. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-4).
- Na.(2018). *Statistik Pendidikan Tinggi*. Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, Jakarta.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol 54, p 20-35.
- Nayebzadeh, S. (2013). Market orientation: A new model. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol 3(1), p 472-483.
- Parmerlee, David. (2010). *Auditing markets, products, and marketing plans*. NTC Business Books. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1036/0071392033>.
- Pokorná, J. and Cástek, O. (2013). How to measure organizational performance in search for factors of competitiveness. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol 61(2), p 451-461. <https://doi.org/10.11118/actaun201361020451>.
- Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. March-April, p 73-91.
- Prajogo, D. I. and McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations and*

- Production Management*, Vol 31(7), p 712-735.  
<https://doi.org/10.1108/01443571111144823>.
- Prihatni Amrih Rahayuningtyas, D. dan Triana, E. (2017). Modal intelektual dan daya saing perguruan tinggi di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 18(2), p 153-162. <https://doi.org/10.18196/jai.180279>.
- Purwanto, S. K., Hubeis, A. V, Affandi, M. J. and Dharmawan, A. H. (2011). Peranan sumber daya manusia dalam membangun daya saing perguruan tinggi. *Psikobuana*, Vol 3(2), p 73-83.
- Rakhimbekova, A. (2014). Competitiveness of healthcare institutions in the Republic of Kazakhstan: Theory, evaluation methods, development mechanism. *Actual Problems of Economics*, Vol 156(6), p 246-251.
- Ramayah, T., Samat, N. and Lo, M. C. (2011). Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol 3(1), p 8-27. <https://doi.org/10.1108/17574321111116379>.
- Ramoniene, L. and Lanskoronskis, M. (2011). Reflection of higher education aspects in the conception of national competitiveness. *Baltic Journal of Management*, Vol 6(1), p 124-139. <https://doi.org/10.1108/17465261111100932>.
- Saeed M. A. Y., Bekhet H. A. and Dhar B. K. (2017). Constructing model to explore the influence of marketing audit on organizational performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol 11(15), p 83-90. <https://doi.org/10.22587/ajbas.2017.11.15.12>.
- Shaikh, B. (2015). Market orientation: A theoretical review of literature. *Business Dimension*, Vol 2(5), p 161-170.
- Setiawan, A. (2016). Pengaruh kinerja SDM dan efektifitas CBIS terhadap daya saing. *Riau Journal of Computer Science*, Vol 2(2), p 17-28.
- Sheth, J.N. and Sisodia, R.S. (2002). Marketing productivity: Issues and analysis. *Journal of Business Research*. Vol 55(5), p 349-362.
- Soelaksono, T., Sudiro, A. and Rahayu, M. (2018). The influence of capability managerial on competitiveness of the company through the planning strategy, investment, innovation and performance of the company (a study on corporate manufacturing industry group B medium sized territory Gerbang Kertosusila. *International Review of Management and Marketing*, Vol 8(2), p 22-32.
- Stefan, S. C., Popa, I. and Dobrin, C. O. (2016). Towards a model of sustainable competitiveness of health organizations. *Sustainability (Switzerland)*, Vol 8(5), p 1-15. <https://doi.org/10.3390/su8050464>.
- Štimac, H. and Šimić, M. L. (2012). Competitiveness in higher education: A need for marketing orientation and service quality. *Economics and Sociology*, Vol 5(2), p 23-34. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2012/5-2/2>.
- Taghian, M. and Shaw, R. N. (2008). The marketing audit and organizational performance: An empirical profiling. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 16(4), p 341-349. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160406>.

- Tjiptono F. dan Chandra, G. (2012). *Pemasaran strategik*. Edisi 2. C.V. Andi Offset. Yogyakarta.
- Tomal, D. R. and Jones, K. J. (2015). A Comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, Vol 14(1), p 13-26.
- Tsiotsou, R. H. and Vlachopoulou, M. (2011). Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol 29(2), p 141-155. <https://doi.org/10.1108/02634501111117593>.
- Wang, C.-H. (2015). The impact of market orientation on innovation performance: Does service innovation matter? *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol 6(3), p 77-93.
- Webster, R., Hammond, K. and Harmon, H. (2006). A study of market orientation in American Business Schools. *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol 10(2), p 9-22.
- Wirot, Wayah S. (2008). 800 PTS gulung tikar. Kompas.com - 01/08/2008, 10:55 WIB Jakarta. (diakses tgl 28 Juni 2018 pukul 07.30).
- Wu, W. K., Chen, H. C. and Huang, Y. X. (2015). Antecedents and consequences of marketing audits: Empirical evidence from Taiwanese firms. *Asia Pacific Management Review*, Vol 20(3), p 156-164. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2014.09.001>.
- Zebal, M. A. and Goodwin, D. R. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol 30(3), p 339-357. <https://doi.org/10.1108/02634501211226302>.