

PERENCANAAN STRATEGIS PEMASARAN UNTUK MENCIPTAKAN *SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE* (KASUS PADA PROGRAM STUDI MANAJEMEN PERHOTELAN UK PETRA DI SURABAYA)

Marcus Remiasa

Dosen Jurusan Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Email: markus@peter.petra.ac.id

Abstrak: Persaingan industri pendidikan tinggi semakin ketat. Institusi pendidikan harus mengelola organisasinya seperti layaknya suatu bisnis dengan tidak meninggalkan aspek idilnya dan harus mampu mentransformasi dirinya menjadi *marketing company*. Dengan analisa SWOT dan IE-Matrix, disarankan beberapa hal, yaitu: strategi *market intensive* dilakukan melalui penetrasi pasar dan pengembangan pasar; mengembangkan strategi diferensiasi yang menunjukkan ciri sekolah perhotelan yang berbeda, yaitu kombinasi *knowledge, skill, dan attitude* yang unik dan dilengkapi dengan fasilitas yang menunjukkan suasana hotel di keseluruhan gedung perkuliahan sehingga mampu menciptakan *sustainable competitive advantage*.

Katakunci: *Marketing strategic planning, marketing, sustainable competitive advantage.*

Abstract: *Competition among higher education is getting very strong. Educational institution must manage their organization well as a kind of business without leaving its essential aspect and must able to transform its organization to be the marketing company. By using SWOT analysis and IE Matrix, several recommendations are proposed, such as: choosing intensive strategy and conducting differentiation strategy by exhibiting unique combinations of knowledge, skill and attitude, completed with facilities that demonstrate the whole hotel atmosphere to achieve sustainable competitive advantage.*

Keywords: *Marketing strategic planning, marketing, sustainable competitive advantage.*

Penyebaran mahasiswa terdaftar pada PTS menurut Kopertis Wilayah pada Tabel-1 memperlihatkan sebaran yang relatif belum merata di 12 Kopertis Wilayah di Indonesia. Kopertis Wilayah VII menempati posisi ke dua setelah Kopertis Wilayah III. Jawa Timur yang berada di Kopertis Wilayah VII memiliki 232 PTS dan tersebar di 30 Kabupaten/Kotamadya, 69 PTS diantaranya di Kotamadya Surabaya, (Jawa Timur dalam angka, 1999). Sementara itu jumlah PTS di Indonesia telah meningkat dengan pesat menjadi 1449 pada tahun 1998/1999 (Statistik Indonesia, 1999), padahal keadaan Desember 1997 hanya berjumlah 1.365 PTS (Kopertis Wilayah VII, 1997).

Menghadapi persaingan jasa Pendidikan Tinggi, dari dalam maupun luar negeri, maka penyelenggara pendidikan tinggi perlu mengelola organisasinya seperti layaknya suatu bisnis, dengan tidak meninggalkan aspek idilnya, melalui penerapan konsep pemasaran. Pemasaran yang hanya memperhatikan aspek produk, promosi, distribusi, serta harga jual (4P) tidak lagi mencukupi. Setiap individu dalam organisasi harus mampu melihat visi, misi, yang

kemudian ditunjang dengan penyusunan strategi maupun taktik yang tepat sehingga mampu menciptakan *sustainable competitive advantage* bagi perusahaan tersebut (Gunawan, 1999).

UK Petra sebagai salah satu PTS Nasional tidak terlepas dari pengaruh persaingan ketat (hiperkompetitif) baik dari aspek lembaga maupun sumber daya manusia (dosen dan staf). Sebuah lembaga pendidikan dapat berkembang dan disegani sekaligus dicintai oleh civitas akademika dan masyarakat kalau lembaga beserta perangkatnya dapat selalu menyesuaikan dirinya agar mampu berkompetisi, dan bila mungkin menjadi pemimpin pasar pada bidangnya. Persaingan di tingkat lokal, regional dan global akan membawa dampak perubahan yang cepat dan sulit diprediksikan (*unpredictable*). Perubahan harus diantisipasi agar perusahaan tetap eksis dan berada di depan para pesaingnya dengan menciptakan *sustainable competitive advantage*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah: “Bagaimanaakah menyusun perencanaan strategis pemasaran untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*?”

Tabel 1. Sebaran Mahasiswa Terdaftar PTS Menurut Kopertis Wilayah

KOP. WIL.	MAHASISWA TERDAFTAR			
	DIPLOMA	S1	S2	JUMLAH
I	18.245	104.269	194	122.708
II	10.477	43.196	59	53.732
III	97.750	241.220	20.539	359.509
IV	38.511	139.248	335	178.094
V	31.341	100.573	274	132.188
VI	37.542	85.458	172	123.172
VII	17.767	275.828	1.135	294.730
VIII	5.961	45.937	0	51.898
IX	15.080	75.623	100	90.803
X	18.902	43.569	0	62.471
XI	10.129	36.789	0	46.918
XII	2.636	11.779	0	14.415
JUM	304.341	1.203.489	22.808	1.530.638

* Sumber: Data Kopertis Wilayah VII, per Desember 1997

TINJAUAN TEORITIS

Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage)

Competitive strategy is generally defined as an integrated set of actions taken by a firm that produce a sustainable advantage over competitors, (Varadarajan, et all: 1990, 98). Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan yang berkesinambungan hanya bila konsumen merasakan adanya perbedaan antara produk perusahaan dan pesaingnya, perbedaan tersebut muncul karena adanya gap kapabilitas, dan gap tersebut dapat dipertahankan. Strategi juga dapat didefinisikan dalam beberapa tingkatan, yaitu;

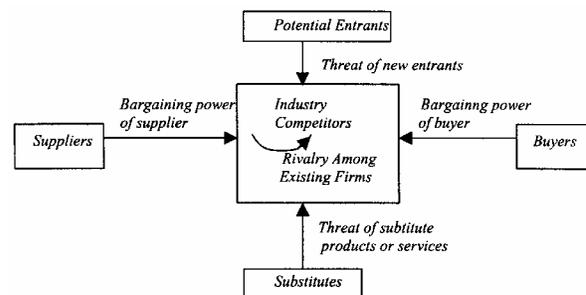
1. *Corporate strategy*, yang berkaitan dengan alokasi sumber daya di antara berbagai bisnis atau divisi dalam perusahaan.
2. *Business Strategy*, yang terdapat pada tingkatan bisnis atau divisi tertentu, yang khususnya berkaitan dengan posisi persaingan (*competitive advantage*).
3. *Functional strategy*, yang terbatas pada tindakan-tindakan fungsi-fungsi tertentu dalam suatu bisnis (misalnya; fungsi pemasaran, personalia, keuangan dan lainnya).

Dalam menghadapi perubahan global di abad ini, Porter (1980, hal. 4), mengemukakan ada lima kekuatan persaingan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi seperti pada Gambar 1.

Untuk menghadapi kekuatan persaingan, Porter (1980, hal. 35) mengemukakan perlunya strategi yang dikenal dengan nama strategi *generic* yang merupakan cara mendasar bagi perusahaan untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage*. Strategi *generic* terdiri dari 3 macam yaitu:

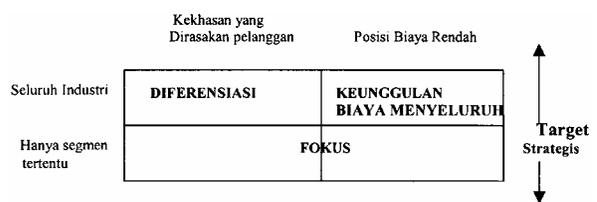
1. Strategi Keunggulan biaya menyeluruh; men-capai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok.
2. Strategi Diferensiasi, adalah diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya; citra rancangan atau merek (*brand Image*), teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lainnya.
3. Strategi Fokus, adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.

Perbedaan di antara ketiganya digambarkan dalam Gambar 2.



* Sumber: Porter (1980)

Gambar 1. Forces Driving Industry Competition



*Sumber: Porter (1980)

Gambar 2. Tiga Strategi Generik Keunggulan Strategis

Analisa SWOT

Perencanaan keputusan strategi pemasaran didukung oleh analisa SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) yaitu membandingkan kondisi lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan kondisi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dengan tujuan untuk menentukan posisi perusahaan dalam suatu industri.

1. Analisa SWOT dalam konteks pendidikan

Meskipun awalnya analisa SWOT ditujukan untuk aplikasi bisnis, ide penggunaannya dalam

lingkungan pendidikan bukan sesuatu yang murni baru, Gorski (1991) mengusulkan pendekatan ini untuk meningkatkan pendaftaran dalam sekolah lokal (*college local*).

Langkah pertama dalam teknik dan prosedur analisa SWOT adalah membuat kertas kerja (*worksheet*) terdiri dari 4 bagian masing-masing untuk SWOT. Daftar SWOT dibatasi menjadi 10 point atau kurang untuk menghindari generalisasi (Johnson, et all., 1989).

Menurut Balamualikrishnaa (1998, hal. 4), faktor-faktor lingkungan yang umumnya melekat pada institusi pendidikan ada 2 macam. Pertama, lingkungan internal institusi yang terdiri dari: fakultas dan staff, lingkungan pembelajaran (ruang kelas, laboratorium, dan fasilitas), mahasiswa, anggaran operasional, berbagai komite/ badan, program penelitian. Sedangkan lingkungan eksternal institusi antara lain: prospek pekerjaan lulusan, orang tua dan keluarga mahasiswa, perguruan tinggi (PT) pesaing, SMU asal mahasiswa, demografi penduduk, agen pendanaan/ badan pendanaan.

2. Metode EFE Matrix dan IFE Matrix

EFE (*External Factors Evaluation*) dan IFE (*Internal Factors Evaluation*) matrix dapat dipergunakan untuk menentukan posisi strategi dan arah strategi yang dilakukan oleh perusahaan. EFE dan IFE matrix dibuat setelah melakukan analisa SWOT. Dari analisa SWOT masing-masing faktor diberi bobot dan nilai urutan oleh pihak manajemen perusahaan. Dari bobot dan nilai tersebut diketahui besarnya pengaruh lingkungan internal dan eksternal. Setelah jumlah EFE dan IFE-nya diketahui selanjutnya dibuat *IE-Matrix* untuk mengetahui posisi perusahaan berada pada sel seberapa dan arah strategi apa yang perlu dilakukan.

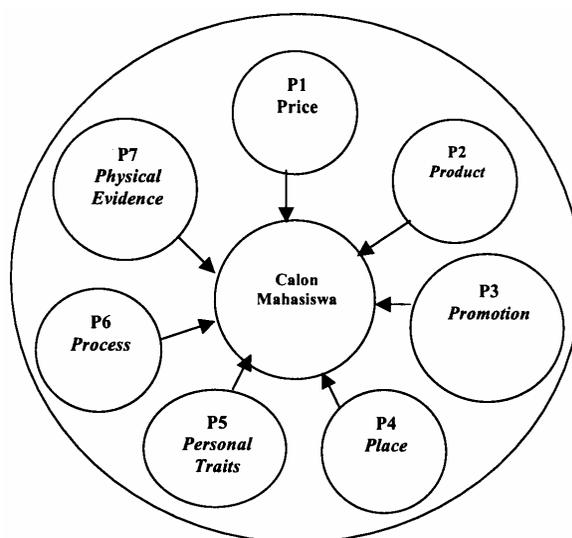
Internal-eksternal matrix terdiri dari 9 sel dan terbagi atas 2 dimensi, yaitu untuk total score tertimbang untuk IFE terletak pada X-axis dan total score tertimbang untuk EFE terletak pada Y-absis (lihat gambar 5.). Selain itu *Internal-External Matrix* juga terbagi dalam 3 daerah yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda.

- Untuk sel I, II, IV strategi yang harus dipilih adalah strategi “*Grow dan Build*”, yang terdiri atas strategi *intensive* (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau strategi *integrative* (integrasi ke belakang, ke depan, dan horizontal).
- Untuk sel III, V, VII strategi yang dipilih adalah strategi “*Hold dan Maintain*”, yang terdiri atas strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

- Untuk sel VI, VIII, IX strategi yang dipilih adalah strategi “*Harvest atau Divest*”.

3. Bauran Pemasaran (*marketing mix*)

Bauran pemasaran jasa terdiri dari: *price, product, promotion, place, participants, process*, dan *physical evidence* (Pawitra, 1996:42). Alma (1992: 230), menegaskan bahwa elemen dari *marketing mix* lembaga pendidikan terdiri dari *price, product, promotion, place*, dan *personal traits*. Model bauran pemasaran jasa adalah sebagai berikut:



*Sumber: Alma (1992), diolah

Gambar 3. 7P Dalam Bauran Pemasaran Jasa

- a. Harga (*Price*)
Stanton (1982:254) mendefinisikan harga sebagai berikut : “*Price is amount of money (plus possible some goods) that is needed to acquire some combination of product and it’s accompying services.*” Alma (1992, hal. 230) menegaskan bahwa harga berjalan sejajar dengan mutu produk. Apabila mutu produk baik, maka calon mahasiswa berani untuk membayar lebih tinggi. *Price also gives a perception of quality* (Payne, 1993, hal. 150).
- b. Produk (*product*)
Menurut Stanton (1984. hal. 161), *a product is a set of tangible and intangible attributes, including packaging, color, price, manufacturer’s prestige, retailer’s prestige, and manufacturer’s and retailer’s services, which the buyer may accept as offering want satisfaction*”. Jadi produk bukan hanya berbentuk sesuatu yang berwujud saja, tetapi juga sesuatu yang tidak berwujud seperti pelayanan jasa yang dapat dijual, dibeli, dan dapat dimiliki, semuanya digunakan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan dari konsumen.

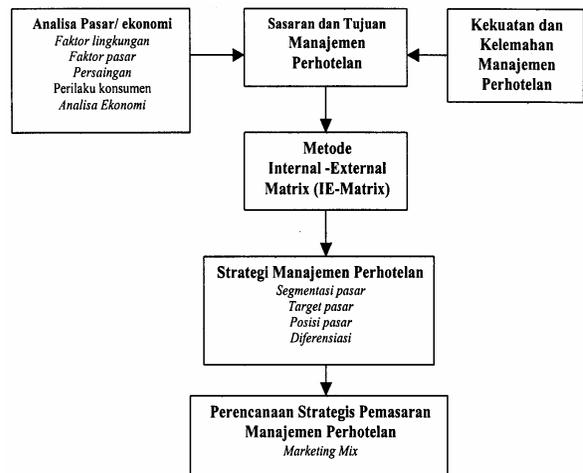
- c. Promosi (*promotion*)
Promosi adalah alat yang digunakan perusahaan jasa untuk berkomunikasi dengan pasar sasaran (Payne, 1993, hal 151). Hal senada dikemukakan oleh Stanton (1984, hal. 194), “*Promotion is communication about the product or company to the costumers.*” Promosi merupakan sarana bagi perusahaan untuk memberikan informasi mengenai produk dan manfaatnya kepada pasar sasaran.
- d. Tempat (*place*)
Lokasi merupakan keputusan organisasi mengenai tempat untuk beroperasinya semua kegiatan-kegiatan organisasi. Lokasi sangat berpengaruh terhadap penyampaian produk dan ketepatan pada pasar sasaran. Produk tidak akan mempunyai guna yang lebih bagi konsumen apabila tidak tersedia pada saat dan tempat yang diinginkan.
- e. Personal Traits
Personal traits menyangkut perilaku pimpinan, dosen serta karyawan sebagai penyedia dan pemberi jasa yang dapat berpengaruh terhadap keputusan mahasiswa dalam memilih perguruan tinggi.
- f. Proses (*Process*)
Semua kegiatan pekerjaan adalah merupakan proses, meliputi mekanisme pelayanan, prosedur, jadwal kegiatan serta rutinitas penyampaian produk/ jasa pada konsumen.
- g. Lingkungan fisik (*Physical evidence*)
Physical evidence perusahaan jasa adalah tempat dimana jasa diciptakan dan dimana pemberi jasa dan konsumen berinteraksi. *Physical evidence* dapat dibedakan menjadi dua jenis (Payne, 1993, hal. 131) yaitu *Essential evidence*, bagian dari sarana fisik misalnya gedung, peralatan kantor, tata letak dan sebagainya, dan *Peripheral evidence*, bagian dari sarana fisik misalnya buku pedoman, sertifikat, dan sebagainya.

Berdasarkan kerangka teori dan permasalahan yang dikemukakan di atas maka *framework* penelitian ini dapat dijelaskan seperti pada Gambar 4.

Penelitian Sebelumnya

Penelitian mengenai bauran pemasaran pernah dilakukan oleh Ardhanari (1999) dengan judul: Pengaruh Variabel Bauran Pemasaran Jasa terhadap Keputusan Mahasiswa dalam Memilih Perguruan Tinggi (Kasus Penelitian Jurusan Manajemen pada PTS di Surabaya). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *variabel price, product, promotion, place, personal traits, process*, dan *physical evidence* secara serempak berpengaruh nyata terhadap keputusan mahasiswa dalam memilih perguruan tinggi dengan

kontribusi terbesar pada variabel *product* sebesar 22,57%. Sedangkan variabel *place*, *r*-parsialnya sangat kecil dengan probabilitas lebih besar 5% sehingga tidak dimasukkan dalam model penelitiannya. Dalam penelitian ini menggunakan bauran pemasaran jasa pendidikan tinggi termasuk *place*.



* Keterangan; → = mempengaruhi

Gambar 4. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Subyek, Obyek, dan Desain Penelitian

Penelitian dilakukan di Jawa Timur, khususnya di Surabaya. Desain penelitian adalah kualitatif deskriptif dengan kasus pada Program Studi Manajemen Perhotelan UK Petra Surabaya.

Pertanyaan Pengarah Interview

Pertanyaan-pertanyaan yang relevan dalam proses merumuskan strategi bersaing dalam penelitian ini antara lain; Apa rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran program studi manajemen perhotelan UK Petra?; Apa yang dilakukan oleh perusahaan saat ini? (misalnya: identifikasi strategi implisit atau eksplisit saat ini?); Apa yang sedang terjadi dalam lingkungan? (analisa industri, pesaing, dan sosial, serta analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan relatif terhadap pesaing); dan Apa yang seharusnya dilakukan? (misalnya: Pengujian asumsi dan strategi, membuat alternatif dan memilih strategi).

Sumber Data

Data atau informasi yang dikumpulkan dan dikaji dalam penelitian ini sebagian besar berupa data kualitatif, yang terdiri dari berbagai jenis dan digali dari berbagai sumber berikut ini:

1. Studi dokumenter
Informasi/ data diperoleh melalui laporan tahunan, buku petunjuk akademik, laporan ilmiah, serta arsip/dokumen resmi mengenai kegiatan pemasaran UK Petra.
2. Informan atau narasumber
Informan atau narasumber meliputi Dekan Fakultas Ekonomi, PD I Fakultas Ekonomi, Kajar Manajemen, Kapro Manajemen Perhotelan, Sekjur Program Manajemen Perhotelan, Biro Administrasi Akademik (BAA), Biro Administrasi Kemahasiswaan dan Alumni (BAKA), Biro Administrasi Kerjasama dan Pengembangan (BAKP), Kepala Humas dan Informasi Studi dan beberapa Dosen yang pernah menjabat dalam jajaran Fakultas Ekonomi serta karyawan maupun mahasiswa serta alumni program studi manajemen perhotelan UK Petra.
3. Observasi tempat dan aktivitas/peristiwa
Observasi ini berupa peninjauan proses belajar mengajar dan mengamati fasilitas yang dimiliki oleh fakultas yang bersangkutan, misalnya; peninjauan laboratorium, hotel mini, dapur, dan bar serta berbagai tempat dan aktivitas/peristiwa yang meliputi: Restaurant, kegiatan promosi, kampus expo, tim informasi studi di SMU-SMU yang terprogram, pameran studi di lingkungan kampus maupun di luar kampus.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Studi kepustakaan, ditujukan untuk memperoleh landasan teoritis dan pembahasan teoritis berkenaan dengan permasalahan yang dibahas.
- b. *Survey* atau *field research*, yaitu melakukan pengamatan dan wawancara mendalam (*in-dept interviewing*) untuk memperoleh gambaran tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam lingkungan manajemen perhotelan.
- c. Kuesioner, dibagikan kepada para narasumber untuk mengetahui arah strategi yang tepat bagi program studi manajemen perhotelan. Tiap pertanyaan diberi skor dan urutan nilai untuk berbagai faktor dari masing-masing variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada program studi manajemen perhotelan. Dari 11 kuesioner yang diedarkan (3 kuesioner untuk dosen) 9 kuesioner kembali atau 82%, 2 lainnya tidak kembali atau 18%.
 1. Pengisian skor dan nilai urutan untuk faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Skor dimulai dari 1 (tidak penting) sampai dengan skor 10 (sangat penting). Nilai urutan untuk internal faktor berdasarkan pada respon perusahaan (manajemen perhotelan) terhadap faktor internal. Nilai urutan mulai dari 1 (*major weakness*), 2 (*minor weakness*), 3 (*minor strength*), dan 4 (*major strength*). Sedangkan eksternal faktor nilai urutan mulai dari 1 (*poor*), 2 (*average*), 3 (*above average*), dan 4 (*superior*).

2. Perhitungan IFE-Matrix dan EFE-Matrix
Setelah pemberian skor oleh para nara sumber kemudian dilakukan tabulasi skor rata-rata guna menetapkan bobot (*weight*) untuk internal faktor dan eksternal faktor. Dengan cara yang sama setelah pemberian urutan nilai (*rating*) oleh para nara sumber kemudian dilakukan tabulasi *rating* rata-rata guna menetapkan *rating* untuk internal faktor dan eksternal faktor. Hasil tabulasi skor dan tabulasi *rating* tersebut digunakan untuk menentukan *Internal Factors Evaluation Matrix* (IFE-Matrix) dan *External Factors Evaluation Matrix* (EFE-Matrix). Dari IFE-matrix dan EFE-matrix ini kemudian ditetapkan posisi dan strategi manajemen perhotelan yang diperlihatkan pada metode *Internal-External Matrix* (IE-Matrix) seperti tampak pada Gambar 4
- d. Observasi langsung
Observasi langsung dilakukan dengan mengamati berbagai kegiatan di UK Petra (Jurusan perhotelan, Humas, BAA, BAKA, BAKP) dalam merealisasikan, mengontrol dan mengevaluasi berbagai program yang menyangkut kegiatan pemasaran.
- e. Mencatat dokumen (*conten analysis*)
Dilakukan dengan mengumpulkan data yang bersumber dari dokumen dan arsip yang terdapat di jurusan perhotelan, di fakultas ekonomi dan hasil-hasil penelitian di UK Petra maupun penelitian lain yang terkait dengan penelitian ini.

Validasi dan Teknik Analisa Data

Validasi data dilakukan dengan cara menggali data yang sama dengan menggunakan metode pengumpulan data yang berbeda, yaitu; hasil wawancara dicek lewat hasil observasi atau dokumen yang ada dan melakukan konfirmasi kepada para narasumber. Teknik analisa data dilakukan dengan menggunakan model analisa interaktif menurut Miles (1992, hal. 15-19) yang memiliki tiga komponen analisis yaitu reduksi, sajian, dan pencarian kesim-

pulan atau verifikasi. Aktivitasnya dilakukan dalam bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu proses siklus.

PEMBAHASAN

Lima Kekuatan Pemicu Persaingan

“Data Departemen Tenaga Kerja menunjukkan bahwa tenaga asing yang bekerja di Indonesia, pada tahun 1995 sudah mendekati 60 ribu orang. Dibandingkan dengan tahun sebelumnya (1994), data itu menunjukkan telah terjadi lonjakan kenaikan sekitar 38%”, Abeng (1997, hal. 129). Apalagi memasuki perdagangan bebas AFTA tahun 2003 dan era globalisasi perdagangan dunia (GATT) tahun 2020. Negara maju, seperti Singapore mengedepankan pentingnya seseorang memiliki ketrampilan-ketrampilan tertentu. Maka di sana memegang moto “*Better skill is better life*”. Orang yang memiliki ketrampilan yang lebih baik akan menikmati kehidupan yang lebih baik pula.

Perguruan tinggi sebagai *Agent of changes* harus mampu menghasilkan lulusan yang siap bersaing di tengah-tengah persaingan pasar global. Memahami kebutuhan pasar sebelum meluncurkan produk baru (jurusan baru) adalah penting dan menentukan kelanggannya di pasar. Menurut Abeng, (1997, hal. 3) pembangunan sumber daya manusia profesional berpijak pada 3 landasan/ pilar utama, yakni; aspek pengetahuan (*Knowledge*), aspek keterampilan (*Skill*), dan sikap mental (*Attitude*). Penetapan program studi yang tepat guna sesuai permintaan pasar global tergantung pada kemampuan menciptakan lulusan yang bertopang pada 3 pilar dimaksud. Selain itu diperhadapkan pula dengan persaingan kehadiran perguruan tinggi asing (PTA) yang masuk ke Indonesia, membanjirnya kehadiran PTS, dan PTN yang mandiri dan otonom. Persaingan sudah tidak dapat dihindari, tetapi harus diantisipasi.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif di-tengah-tengah persaingan pasar global perguruan tinggi digunakan pemikiran Porter yang mengemukakan ada 5 kekuatan pemicu persaingan industri (1980, hal. 4) yang harus dihadapi oleh industri pendidikan.

a. Pendaftar baru potensial (*new entrants*)

New entrants yang menjadi ancaman bagi manajemen perhotelan UK Petra, khususnya di Surabaya adalah PTS yang merupakan pesaing utama UK Petra di Jawa Timur”, Linawati (1994:9). Dianggap ancaman karena mempunyai kesempatan membuka jurusan perhotelan lengkap dengan hotel yang menjadi satu dengan fasilitas yang lengkap sebagai tempat praktek mahasiswa.

b. Pemasok (*suppliers*)

Kemampuan pihak manajemen perhotelan mendapatkan akses ke pemasok dengan membuka jaringan kerjasama dengan pihak; lembaga pendidikan (misal SMU) untuk memperoleh calon mahasiswa, bekerja sama dengan perguruan tinggi luar negeri (program *three party*) untuk memperoleh ijazah dengan pengakuan International (*double degree*), bekerja sama dengan industri perhotelan bintang 3 sampai 5 sebagai tempat magang (PKL) dan training mahasiswa, kemampuan berelasi dengan para praktisi hotel dari dalam dan luar negeri untuk masuk dalam proses belajar mengajar sangat menentukan tingkat kemampuan kompetitif yang dapat diunggulkan sehingga memberikan daya tarik bagi minat masuk calon mahasiswa.

c. Pembeli (*Buyers*)

Industri manufaktur (perusahaan kayu, perusahaan kertas, dll), Industri Jasa (perusahaan penerbangan, travel, restaurant, perbankan, Jasa hotel di dalam dan diluar negeri) dan konsulat asing dimana alumni manajemen perhotelan bekerja menunjukkan tidak terbatas pada prospek profesi lulusan yang didesain seperti pada Lampiran 8, tetapi tersebar dalam berbagai bidang pekerjaan. Pembeli atau pengguna jasa pendidikan manajemen perhotelan mempunyai kekuatan tawar menawar yang akan memberikan nilai tambah atau kurang terhadap program pendidikan manajemen perhotelan. Mereka juga merupakan faktor penting untuk melihat sejauhmana kemampuan lembaga serta *output* yang dihasilkan berupa alumni dapat memberikan kontribusi atau nilai tambah bagi pembeli/ penggunaanya. Hal ini dapat diukur dengan melihat penyebaran *output* (lulusan manajemen perhotelan) dalam dunia kerja di dalam negeri maupun di luar negeri. Begitupula dengan pembeli (orang tua calon mahasiswa) dengan kelas sosial masyarakat menengah ke atas mempunyai keunikan permintaan dan pelayanan yang khusus dan berkualitas menjadi kekuatan tawar menawar yang kuat, apalagi bagi pasar sasaran tergolong keluarga bisnis murni yang cenderung memilih bidang studi yang bergelar strata satu (S1) dan sekolah-sekolah favorit yang berkualitas.

d. Produk substitusi

Produk substitusi adalah produk alternatif menjalankan fungsi yang sama seperti produk manajemen perhotelan. Bila manajemen perhotelan berjenjang S1 adalah produk dari lembaga pendidikan UK Petra maka produk alternatif yang relatif sama adalah dihasilkan oleh institusi/

lembaga pendidikan dan tidak berjenjang S1, seperti; Sekolah Hotel Surabaya (SHS), Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) Bali, STP Bandung, dan berbagai kursus intensif yang dilakukan di dalam maupun di luar negeri yang memberikan alternatif pendidikan perhotelan. Institusi/ lembaga pendidikan ini memiliki peluang yang cukup besar untuk beralih status dari diploma menjadi S1 bahkan juga S2.

e. Pesaing industri (*industry competitors*)

Persaingan akan semakin ketat dengan munculnya PTS di Jatim (232 PTS) khususnya di Surabaya (69 PTS) yang memiliki peluang yang besar untuk membuka program studi yang sama. Bukan hanya berjenjang S1 namun bisa sampai pada jenjang S2 dan S3. Begitupula dengan lembaga pendidikan lain seperti; kursus, akademi, universitas/ institut negeri maupun swasta dengan berbagai tingkat akreditasi dan prestasi yang ditawarkan kepada masyarakat. Selain itu, fasilitas pendidikan, jaringan kerjasama yang kuat dan luas baik didalam maupun di luar negeri, kesempatan memperoleh beasiswa, kesempatan memperoleh lapangan pekerjaan yang luas, dan keunggulan lainnya mewarnai persaingan. Kondisi-kondisi seperti ini akan memunculkan lembaga pendidikan dengan predikat yang sangat memuaskan, kelompok universitas unggulan dan *non-unggulan*, lembaga pendidikan elit dan *non-elit*, lembaga pendidikan dengan spesialisasi, atau berafeliasi dengan lembaga pendidikan luar negeri dan industri perhotelan luar negeri dalam program *three party*, *double degree*, dan sebagainya. Lembaga pendidikan yang mampu mengatasi persaingan ini tentu akan memperoleh keunggulan kompetitif sejati ataupun predikat pemimpin pasar.

Visi/Misi, Tujuan, Target dan Prospek Lulusan Manajemen Perhotelan

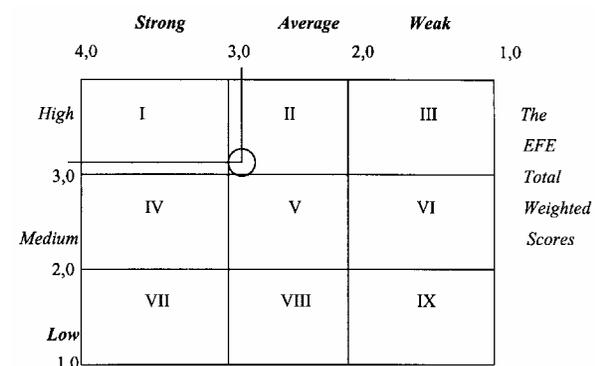
Berdasar pada analisa SWOT (lihat Tabel 2), kepala program beserta staff program Studi Manajemen Perhotelan menetapkan visi/ misi, tujuan, target/ sasaran sebagaimana tampak pada lampiran 1 dan prospek lulusan program studi manajemen perhotelan pada lampiran 2.

Prospek profesi lulusan manajemen perhotelan UK Petra diharapkan menempati posisi *Front Office (FO) Manager* dan *Assiten Food & Beverage (F & B) Manager* ke atas. Aspek-aspek pendukung untuk mencapai prospek profesi lulusan ini didukung oleh rancangan kurikulum, program kerja, fasilitas pendukung, dan SDM (dosen dan praktisi di bidang perhotelan). Untuk menjadikan program manajemen

perhotelan terbaik di Indonesia, maka target yang harus dilakukan ke depan oleh pihak manajemen adalah memperoleh pengakuan/akreditasi Internasional dari pihak *Christelijki Hogeschool Noord Nederland (CHNN)*. Hal ini penting dan bersifat segera agar lebih dahulu dari penetapan program kurikulum nasional (KURNAS S1 di Indonesia) yang diprediksikan akan melemahkan kurikulum yang ada sekarang.

Penggunaan I-E Matrix untuk Mngetahui Posisi Perusahaan

Dari hasil perhitungan IFE-Matrix dihasilkan besaran pengaruh lingkungan internal perusahaan (besar total skor tertimbang untuk IFE) sebesar 2,91. Sedangkan EFE-Matrix dihasilkan besaran pengaruh lingkungan eksternal (total skor tertimbang untuk EFE) sebesar 3,17. Hasil tersebut dipasangkan pada IE- Matrix, seperti pada Gambar 5 (lihat lingkaran kecil) menunjukkan bahwa Manajemen Perhotelan berada pada kuadran ke II.



*Sumber: David (2001), diolah

Gambar 5. The Internal – External Matrix The IFE Weighted Scores

Perumusan Strategi

Menurut David (2001, hal. 216) bila perusahaan berada pada posisi II maka strategi yang dipilih adalah strategi *Grow* dan *Build*, dimana strategi ini bisa terdiri atas strategi *Intensive* atau strategi *integrative*. Selanjutnya dikatakan bahwa yang tergolong strategi *intensive* adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Dari ketiga strategi ini, pengembangan produk adalah tidak mungkin dalam waktu dekat menciptakan produk baru di manajemen perhotelan (misalnya membuka S2 bidang Manajemen Perhotelan), karena selain bidang studi sangat spesifik, juga dari segi waktu relatif masih baru. Sehingga yang memungkinkan saat ini adalah penerapan strategi penetrasi pasar, yaitu mencoba

menjual lebih banyak produk yang ada ke pasar sekarang dan pengembangan pasar, yaitu terus menjual produk, tetapi ke pasar yang baru.

Selain itu, Porter mengusulkan untuk menciptakan daya saing berkelanjutan dalam persaingan industri melalui 3 strategi generik harus memilih salah satu dan tidak berusaha mencapai “*all things to all people*” atau “*stuck in the middle*”. Dengan pandangan Porter ini, manajemen perhotelan dalam masa pertumbuhan dan penguasaan pasar perlu melaksanakan strategi diferensiasi produk sehingga dirasakan oleh pasar sebagai suatu produk yang benar-benar unik.

Dari alternatif-alternatif strategi tersebut maka arah dan kebijakan strategi pemasaran adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan diferensiasi produk.

1. Penetrasi Pasar

Kesempatan menjual produk kepada pasar saat ini adalah dengan terus menjaga dan mempertahankan segmen pasar, target pasar dan posisi pasar yang telah ada.

a. Segmentasi pasar (*market segmentation*)

- Segmentasi pasar berdasarkan wilayah/geografis dimana siswa SMU berada adalah Surabaya, Jawa Timur (minus Surabaya), Jawa Tengah, Wilayah Jawa selain Jatim dan Jateng, dan 10 Propinsi di luar Jawa, antara lain; Propinsi Bali, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan, Maluku, Papua, Nusa Tenggara Timur (NTT) dan Propinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) yang sebagian besar berpusat di ibu kota Propinsi.
- Segmentasi pasar berdasarkan SMU. Pada Tabel 2, terlihat bahwa jumlah SMU dalam segmen pasar UK Petra berjumlah 5.472 SMU yang tersebar di 24 kota (lihat Lampiran 3).

b. Target pasar (*Target Market*)

Berdasarkan pada segmentasi pasar yang dimasuki terdapat 74 SMU menjadi target utama pemasaran, 19 diantaranya adalah SMU terpilih melalui jalur prestasi dan kerjasama, sedangkan 55 SMU lainnya melalui jalur prestasi. Kemudian bila dibandingkan dengan animo pendaftaran mahasiswa baru tahun 1996-2003 (Tabel 3), maka di Propinsi Jawa Timur (Wilayah Surabaya plus Jawa Timur) rata-rata sebanyak 466 orang per tahun atau 87% per tahun dari total rata-rata penerimaan 539 orang per tahun. Lebih spesifik lagi adalah wilayah Surabaya dengan rata-rata penerimaan 368 orang per tahun atau sekitar 68%.

Tabel 2. Jumlah SMU, Negeri dan Swasta dalam Wilayah Pemasaran UK. PETRA

No.	Wilayah	Jumlah SMU	Jumlah Target Utama SMU
1.	Surabaya	159	30
2.	Jawa Timur	1.017	19
3.	Jawa Tengah	972	12
4.	Jawa	1.676	-
5.	Luar Jawa	1.648	13
Total		5.472	74

* Sumber: Statistik Indonesia, 1999 (diolah)

Tabel 3. Jumlah Pendaftaran Mahasiswa Program Studi Manajemen Perhotelan Berdasarkan Wilayah Asal SMU Tahun Ajaran 1996/1997 s.d. 2002/2003

No.	Tahun	Wilayah Asal SMU (orang)					Jumlah
		Sby	Jatim	Jateng	Jawa	L-Jawa	
1.	96/97	298	76	18	3	31	426
2.	97/98	324	76	23	5	50	478
3.	98/99	358	85	31	5	44	523
4.	99/00	380	121	31	4	44	580
5.	00/01	370	98	25	7	50	550
6.	01/02	462	124	31	7	43	667
7.	02/03	383	102	30	6	28	549
Rata-rata/thn.		368	98	27	5	41	539

Keterangan: L-Jawa = Luar Jawa

* Sumber: BAA UK Petra, diolah

Dengan melihat permintaan sebanyak ini maka pihak UK Petra khususnya manajemen perhotelan harus betul-betul mempertahankan kondisi pasar di Jawa Timur ini dengan baik antar lain SMU-SMU seperti SMU Petra 1 s/d 5, SMU Frateran, SMU St. Luis, dan SMU lainnya di Surabaya yang masing-masing pendaftaran rata-rata 108 orang per tahun, 31 orang per tahun, 47 orang per tahun dan 182 orang per tahun (Tabel 4).

Tabel 4. Jumlah Pendaftaran Mahasiswa Program Studi Manajemen Perhotelan Berdasarkan Asal SMU Tahun Ajaran 1996/1997 s.d. 2002/2003

No.	Thn	Asal SMU (orang)							Jml	
		Petra 1s/d 5	Fra-teran	St. Luis	Sby	Ja-tim	Ja-teng	Ja-wa		L-Jawa
1.	96/97	111	26	24	137	76	18	3	31	426
2.	97/98	96	28	44	156	76	23	5	50	478
3.	98/99	79	35	44	200	85	31	5	44	523
4.	99/00	91	33	45	211	121	31	4	44	580
5.	00/01	112	21	42	196	98	25	7	50	550
6.	01/02	145	35	76	206	124	31	7	43	667
7.	02/03	122	38	53	170	102	30	6	28	549
Rata-rata/thn.		108	31	47	182	98	27	5	41	539

*Sumber: BAA UK Petra, diolah.

c. Posisi Pasar (*market positioning*)

Posisi pasar dimaksudkan adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan, menetapkan tempat yang jelas, khusus dan disukai bagi pemasaran produk sehingga menempati suatu posisi kompetitif yang berarti di benak pelanggan/konsumen sasaran. Dari penetapan 74 SMU terseleksi di 24 kota diharapkan dapat mempengaruhi minat SMU-SMU lain disekitarnya. Dengan pertimbangan pada pencapaian visi/ misi manajemen perhotelan, yakni menjadi program studi manajemen perhotelan yang terbaik di Indonesia. Selain memperluas jumlah peminat, juga memposisikan UK Petra sebagai universitas pertama membuka program studi manajemen perhotelan berjenjang S1 di Indonesia.

2. Pengembangan pasar

Kesempatan bagi pihak manajemen perhotelan memasarkan produk yang ada pada pasar baru sangat mungkin dan terbuka lebar. Bila dilihat dari jaringan distribusi yang dibangun maka baru 74 SMU di 24 kota dan tersebar di 13 propinsi di Indonesia. Wilayah Jawa (DKI Jakarta, Jawa Barat) yang belum menjadi target pemasaran bisa menjadi pasar baru (pengembangan pasar), karena mudah dijangkau dan pertumbuhan ekonominya juga baik.

3. Diferensiasi produk

Penelitian terdahulu oleh Ardhani (1999:123) menyimpulkan bahwa variabel produk berpengaruh dominan terhadap keputusan mahasiswa dengan kontribusi sebesar 22,57%. Oleh karenanya perhatian pada desain produk menjadi penting. Keunggulan desain program studi manajemen perhotelan terletak pada kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*) manajemen dan bahasa 108 SKS, ketrampilan (*skill*) perhotelan 36 SKS dan training perhotelan 4 kali *non*-SKS, dan pengembangan sikap/ mental (*attitude*) melalui peraturan (tata tertib) kuliah dan pemakaian ruang praktek); buku petunjuk akademik (2001/2002).

STRATEGI BAURAN PEMASARAN (MARKETING MIX)

Berdasarkan alternatif strategi yang dijelaskan di atas maka bauran pemasaran yang akan dilaksanakan adalah yang dapat mengantisipasi kekuatan-kekuatan persaingan yang dikemukakan oleh Porter, dan sesuai dengan visi/ misi, serta tujuan manajemen perhotelan. Formulasi strategi *marketing* dapat dirangkum dalam Matriks TOWS Manajemen Perhotelan seperti pada lampiran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Program studi manajemen perhotelan UK Petra merupakan satu-satunya program studi strata satu (S1) di Indonesia (sebagai *leader*) dan memiliki kurikulum yang berbeda dengan program studi perhotelan pada umumnya dengan mengkombinasikan *knowledge*, *skill* perhotelan, dan sikap melayani (*attitude*).
2. *Internal External Matrix* (IE-Matrix) menunjukkan bahwa program studi manajemen perhotelan berada pada kuadran ke dua yang berarti mengarah pada *grow and build* yang terdiri dari strategi *intensive* atau strategi *integrative*.
3. Persaingan-persaingan di tingkat lokal, regional, dan global membawa dampak perubahan-perubahan semakin cepat dan sulit untuk diprediksikan (*unpredictable*). Untuk itu peran pemasaran akan menjadi semakin dominan dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Dimulai dengan kemampuan pimpinan menetapkan visi/misi, tujuan dan sasaran organisasi, penyusunan strategi, dan kemauan dari pelaku institusi pendidikan untuk menerapkan bauran pemasaran 7P (*Price, Product, Promotion, Place, Personal traits, Process, Physical evidence*) secara benar sehingga mampu menciptakan *sustainable competitive advantage*.

Saran

1. Program studi manajemen Perhotelan UK Petra dalam menjalankan bisnisnya harus senantiasa mengikuti perkembangan perubahan lingkungan dengan tetap mempertahankan keunggulannya serta membangun keunggulan-keunggulan yang mampu menempatkannya pada posisi yang diinginkan dan tercapainya tujuan yang ditetapkan.
2. Program studi manajemen Perhotelan UK Petra sebaiknya memilih strategi *intensive* dengan melakukan penetrasi pasar, dan pengembangan pasar. Penetrasi pasar dilakukan pada pasar Jawa Timur yang memiliki kontribusi pendaftar terbesar yaitu 87% per tahun, dan pengembangan pasar pada pasar potensial yang belum digarap, seperti: DKI Jakarta dan Jawa Barat.
3. Untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan berdasarkan pandangan Porter, Program studi manajemen Perhotelan UK Petra dapat mengembangkan strategi *diferensiasi* yang dilakukan dengan mengembangkan program studi manajemen perhotelan yang mampu menunjuk-

- kan ciri berbeda dengan yang ditawarkan oleh Universitas/Lembaga pendidikan lain, yaitu kombinasi yang unik dari *knowledge*, *skill*, dan *attitude* dan dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang menunjukkan ciri dan suasana hotel di keseluruhan gedung perhotelan.
4. Penggunaan slogan/ motto yang menjadi ciri utama program manajemen perhotelan UK Petra adalah; “*Better Knowledge, better Skill, better Attitude are Better life*”, di berbagai iven organisasi (misalnya; promosi, pembinaan mahasiswa, dan lain-lain).
 5. Melakukan lobi secara intensif di tingkat Nasional maupun Internasional. Di tingkat nasional mengembangkan kerjasama dengan Pemerintah (BAN) bahkan kalau dapat duduk sebagai anggota BAN dalam rangka penyusunan KURNAS bidang studi manajemen perhotelan. Di tingkat Internasional dengan mempertahankan kerjasama yang sudah dibangun bahkan semakin diperluas lagi ke negara yang lain.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (1992). *Analisa data kualitatif*, (edisi 1), terjemahan, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Pawitra, T. (2001). *Manajemen pemasaran di Indonesia: Masa lampau, kini dan masa mendatang*, Majalah Usahawan No. 10 Th. XXX Oktober 2001.
- Payne, A. (1993). *The essence of service marketing*, Prentice Hall International (UK) Ltd, USA
- Porter, M. E. (1991) *Strategi bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing*, Cetakan Keempat, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Statistik Indonesia, 1999.
- Varadarajan, et all. (1990). *Contemporary perspectives on strategic market planning*, Allyn and Bacon A Division of Simon & Schuster, Inc, Boston London Sydney Toronto.

DAFTAR PUSTAKA

- Abang, T. (1997). *Gagasan, wawasan, terapan, dan renungan*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Ardhanari, M. (1999). *Pengaruh variabel bauran pemasaran jasa terhadap keputusan mahasiswa dalam memilih perguruan tinggi*, Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Alma, B. (1992). *Manajemen pemasaran dan pemasaran jasa*, Alfabeta, Bandung.
- Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur; *Jawa Timur Dalam Angka 1999*.
- Balamualikrishnaa, R., John C. D. (1998). SWOT analysis; A management tool for initiating new programs vocational schools, *Journal of Vocational and Technical Education*, 12, (1), Iowa State University.
- David, F. R., 2001, *Strategic management*, (8th ed), Prentice Hall Interbational, Inc.
- Gunawan, S. (1999). *Trend pemasaran abad 21*, Makalah Seminar; Disajikan pada Seminar Sehari “Marketing dan Accounting dalam Era Globalisasi di Surabaya tanggal 21 Juli 1999”.
- Kopertis Wilayah VII, Laporan per Desember 1997.
- Linawati, N. (1994). *Analisa tentang upaya yang dilakukan oleh Universitas Kristen Petra Surabaya dalam memasarkan jasa pendidikan*, Laporan Penelitian, UK Petra.