

**PERENCANAAN STRATEGIS PEMASARAN UNTUK MENCIPTAKAN  
*SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE*  
(KASUS PADA PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA)**

**Kristiningsih**

**Abstraksi**

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*. Program studi manajemen fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma harus mampu melihat dirinya secara utuh melalui aspek internal dan aspek eksternal sehingga mampu menjawab tantangan persaingan dalam dunia pendidikan saat ini. Penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana seharusnya program studi manajemen melakukan perencanaan strategis pemasarannya untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Untuk itu dilakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan dasar analisa SWOT (*strength, weakness, opportunity, and threat*) yang dikemukakan oleh David (2005).

Dengan analisa SWOT dan IE-Matrix, dari penelitian ini, disarankan beberapa hal, yaitu: strategi *market intensive* dilakukan melalui penetrasi pasar dan pengembangan pasar; mengembangkan strategi diferensiasi yang menunjukkan ciri jurusan manajemen yang berbeda dengan kombinasi *knowledge, skill, dan attitude* yang unik dan dilengkapi dengan fasilitas yang menunjukkan suasana kehidupan kampus yang mampu menciptakan *sustainable competitive advantage*.

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

**I. PENDAHULUAN**

**1.1. Latar Belakang Masalah**

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. Strategi Pemasaran jasa memperhatikan aspek produk, promosi, distribusi, harga jual, orang, proses, dan fasilitas fisik (7P) dalam pelaksanaannya harus diawali dengan melihat visi, misi, yang kemudian ditunjang dengan penyusunan strategi maupun taktik yang tepat sehingga mampu menciptakan *sustainable competitive advantage* bagi perusahaan tersebut (Gunawan, 1999).

Universitas Wijaya Kusuma Surabaya 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

\*) Staf Pengajar FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

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*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma harus mampu melihat dirinya secara utuh melalui aspek internal dan aspek eksternal sehingga mampu menjawab tantangan persaingan dalam dunia pendidikan saat ini. Penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana seharusnya program studi manajemen melakukan perencanaan strategis pemasarannya untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Untuk itu dilakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan dasar analisa SWOT (*strength, weakness, opportunity, and threat*) yang dikemukakan oleh David (2005).

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana perencanaan strategis pemasaran bagi program studi manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*?”

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam ( mengeksplorasi) perencanaan strategis pemasaran bagi program studi manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*.

## II. TELAAH PUSTAKA

### 2.1. Landasan Teori

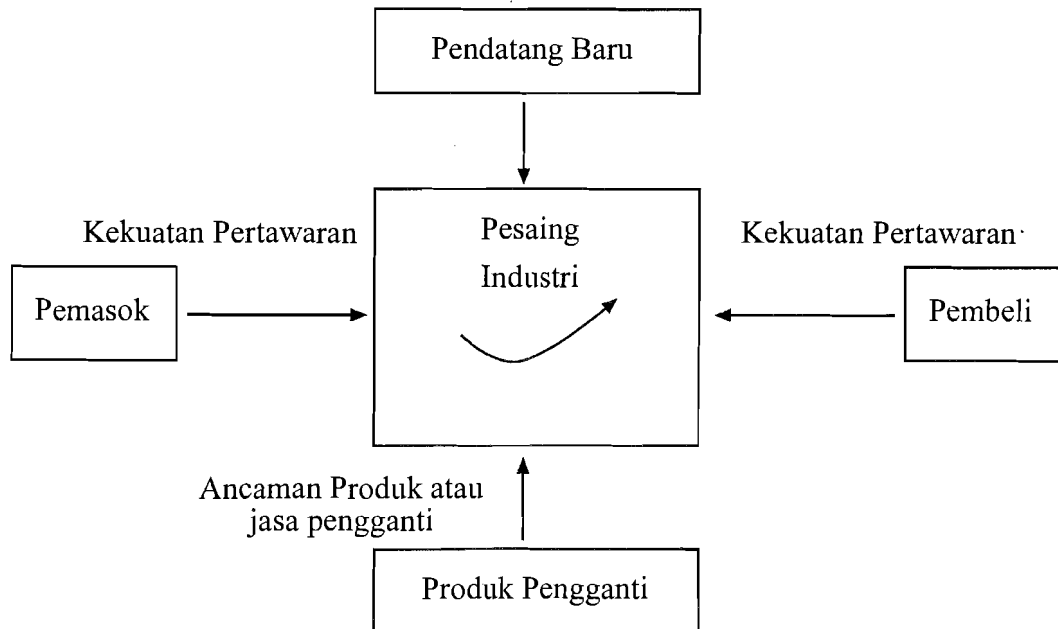
#### Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*)

*Competitive strategy is generally defined as an integrated set of actions taken by a firm that produce a sustainable advantage over competitors*, (Varandarajan, 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 divisidalam 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 di bawah ini :

**Gambar 1**  
**Lima kekuatan persaingan**



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 industry dengan memiliki *sustainable competitive advantage*. Strategi *generic* terdiri dari 3 macam yaitu:

1. Strategi Keunggulan biaya menyeluruh, mencapai 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

**Gambar 2**  
**Strategi generic**

|                    |                | KEUNGGULAN BERSAING |                         |
|--------------------|----------------|---------------------|-------------------------|
|                    |                | Biaya Rendah        | Diferrensiasi           |
| CAKUPAN PERSAUNGAN | SASARAN LUAS   | 1. Keunggulan Biaya | 2. Diferrensiasi        |
|                    | SASARAN SEMPIT | 3A. Fokus Biaya     | 3B. Fokus Diferrensiasi |

### **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 local (*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 al., 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 instiusi. 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

keberapa 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-abis. 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*. Bauran pemasaran jasa adalah sebagai berikut:

#### 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 aset 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.

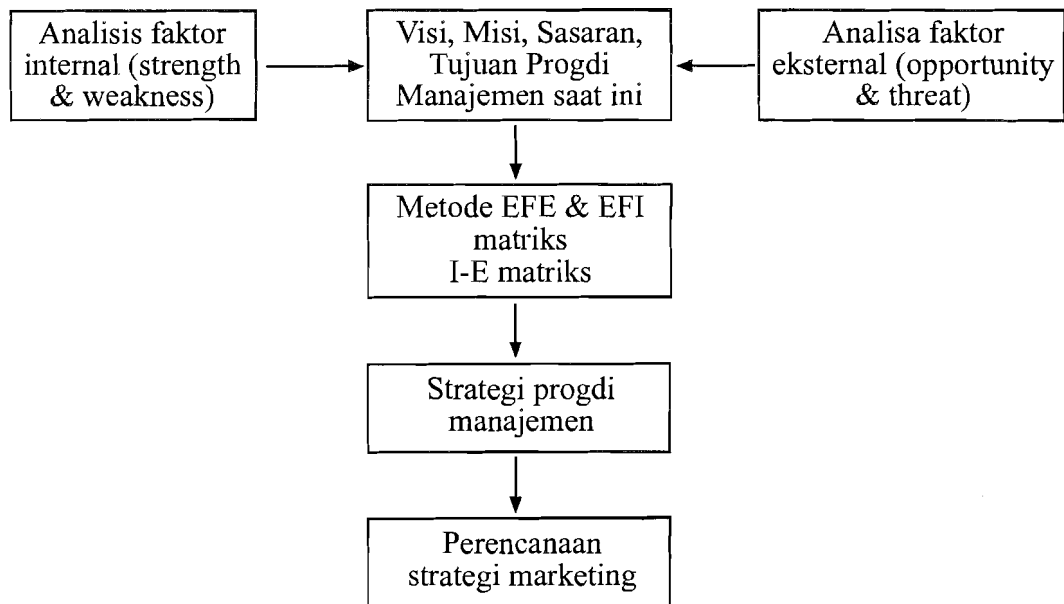
g. Lingkungan fisik (*Physical evidence*)

*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.

## 2.2. Model Analisis

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

Gambar 3. Kerangka Konseptual



## III. METODE PENELITIAN

### 3.1. Subyek, Obyek, dan Desain Penelitian

Penelitian dilakukan di Jawa Timur, khususnya di Surabaya. Desain penelitian adalah kualitatif deskriptif dengan kasus pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

### 3.2. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah factor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal pada program studi manajemen FE UWKS. Sedangkan unit analisis terpancang dalam proses merumuskan strategi bersaing dalam penelitian ini antara lain;

- a. Apa rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran program studi manajemen FE UWKS ?
- b. Apa yang dilakukan oleh progdi manajemen FE UWKS saat ini? (misalnya: identifikasi strategi implisit atau eksplisitsaat ini?)
- c. Apa yang sedang terjadi dalam lingkungan? (analisa industri, pesaing, dan sosial, serta analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan relative terhadap pesaing);
- d. Apa yang seharusnya dilakukan? (misalnya: Pengujian asumsi dan strategi, membuat alternatif dan memilih strategi).
- e. Perencanaan strategi pemasaran bagaimana yang paling tepat untuk progdi manajemen FE UWKS ?

### 3.3. 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 FE UWKS.

#### 2. *Informan atau narasumber*

Informan atau narasumber meliputi Dekan Fakultas Ekonomi, PD I Fakultas Ekonomi, Kajar Manajemen, Sekjur Program Manajemen, Biro Administrasi Akademik (BAA), BAPSI, Biro Administrasi Umum ( BAU) beberapa Dosen yang pernah menjabat dalam jajaran Fakultas Ekonomi serta karyawan maupun mahasiswa serta alumni program studi manajemen FE UWKS

#### 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 computer dan expor impor, ruang kuliah dan ruang dosen serta tata usaha fakultas.

### 3.4. Prosedur 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-depth interviewing*) untuk memperoleh gambaran tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam lingkungan manajemen.

c. *Kuesioner*, dibagikan kepada para narasumber untuk mengetahui arah strategi yang tepat bagi program studi manajemen. Tiap pertanyaan diberi skor dan urutan nilai untuk berbagai faktor dari masing-masing variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada program studi manajemen FE UWKS.

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 progdi manajemen terhadap faktor internal. Nilai urutan mulai dai 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 IFEmatrix dan EFE-matrix ini kemudian ditetapkan posisi dan strategi progdi manajemen yang diperlihatkan pada metode *Internal- External Matrix* (IE-Matrix) seperti tampak pada

**Gambar 4**  
**Matriks Internal-Eksternal**  
4.0 Strong 3.0 Medium 2.0 Weak 1.0

|            |     |      |     |            |
|------------|-----|------|-----|------------|
| High 3.0   | I   | II   | III | Nilai      |
| Medium 2.0 | IV  | V    | VI  | EFE Matrik |
| Low 1.0    | VII | VIII | IX  |            |

Nilai EFI Matrix

d. *Observasi langsung*

Observasi langsung dilakukan dengan mengamati berbagai kegiatan di progdi manajemen FE UWKS, Humas, BAA, BAU, Tata Usaha dan Himajur Manajemen FE UWKS) dalam merealisasikan, mengontrol dan mengevaluasi berbagai program utamanya yang menyangkut kegiatan-kegiatanpemasaran.

e. *Mencatat dokumen (conten analysis)*

Dilakukan dengan mengumpulkan data yang bersumber dari dokumen dan arsip yang terdapat di progdi manajemen, dan dari hasil-hasil penelitian di FE UWKS maupun penelitian lain yang terkait dengan penelitian ini.



### **3.5. 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 kesimpulan atau verifikasi. Aktivitasnya dilakukan dalam bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu proses siklus.

## **IV. PEMBAHASAN**

**Visi** Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya adalah :

Menjadi Program Studi Manajemen yang membentuk pola pikir mahasiswa yang kreatif, inovatif, adaptif dan profesional dibidang manajemen dan bisnis serta mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas sehingga mempunyai keunggulan bersaing

**Misi** Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya adalah :

1. Mempersiapkan dan mewujudkan sarjana ekonomi yang menguasai ilmu pengetahuan yang terbuka dan adaptif terhadap perkembangan ilmu manajemen dan bisnis, berperilaku kritis dan sistematis yang berpedoman pada kaidah, etika dan moralitas.
2. Menumbuhkan sikap peduli pada masyarakat dalam bentuk pelayanan dan pengabdian pada masyarakat dengan menerapkan ilmu manajemen dan bisnis.
3. Menyediakan lingkungan pembelajaran dan suasana akademik yang kondusif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi kepada masyarakat luas.

### **Tujuan Progdil Manajemen**

Tujuan yang disusun mengarah pada tujuan yang tertera dalam tridarma perguruan tinggi yang meliputi bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

### **Sasaran dan strategi perencanaan**

Mengacu pada konsep RAISE ++ yang terdiri dari tujuh komponen yaitu tata pamong dan kepemimpinan, sumber daya manusia, Sarana dan Prasarana, Proses Pembelajaran, Program penelitian, Pengabdian Masyarakat, Kemahasiswaan dan Alumni.

Perencanaan Strategis Pemasaran Untuk Menciptakan *Sustainable Competitive Advantage* (Kasusu Pada Program Studi Manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya) ( Kristiningsih )

**Gambar 5**  
**MATRIKS EFE**

| No | Faktor Eksternal   | Peluang |     | Ancaman |     | Nilai |
|----|--|---------|-----|---------|-----|-------|
|    |  | BBT     | RAT | BBT     | RAT |       |
| 1  | <b>ASPEK PEMERINTAH</b>  |         |     |         |     |       |
|    | Pemerintah menaikkan anggaran pendidikan 20 % dari APBN  | 0.02    | 2   |         |     | 0.04  |
|    | Program beasiswa dari DIKTI untuk Dosen  | 0.04    | 3   |         |     | 0.12  |
|    | Anggaran penelitian dosen 400 trilyun untuk 2009   | 0.04    | 4   |         |     | 0.16  |
|    | Stimulus fiskal untuk menciptakan lapangan kerja   | 0.05    | 2   |         |     | 0.10  |
| 2  | <b>ASPEK MASYARAKAT LUAS :</b>   |         |     |         |     |       |
|    | Image masyarakat bahwa perguruan tinggi memberi sumbang-an pemikiran untuk masalah-masalah kemasyarakatan                      | 0.02    | 3   |         |     | 0.06  |
|    | Kebutuhan hidup meningkat, pendidikan menjadi prioritas berikutnya   |         |     | 0.06    | 3   | 0.18  |
|    | Kebutuhan akan gelar kesarjanaan bagi sebagian besar masyarakat  | 0.07    | 3   |         |     | 0.21  |
|    | Kesadaran perlunya pendidikan tinggi untuk meningkatkan status sosial  | 0.06    | 3   |         |     | 0.18  |
|    | Stigma negatif masyarakat bahwa lulusan PT tidak siap pakai  |         |     | 0.04    | 3   | 0.12  |
| 3  | <b>ASPEK INDUSTRI</b>  |         |     |         |     |       |
|    | Menggalakkan program magang industri yang dicanangkan oleh menteri perindustriaan  | 0.04    | 2   |         |     | 0.08  |
|    | Kesempatan bagi sekitar 25.000 sampai 50.000 siap di kawasan industri  | 0.03    | 2   |         |     | 0.06  |
|    | Optimalisasi kawasan industri hingga 100%  | 0.02    | 2   |         |     | 0.04  |
|    | Kebutuhan Industri akan kuantitas dan kualitas tenaga kerja untuk meraih daya saing  | 0.04    | 3   |         |     | 0.12  |
|    | Departemen Perindustrian sangat berkepentingan terhadap ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan industri | 0.02    | 3   |         |     | 0.06  |
| 4  | <b>ASPEK LULUSAN SMU</b>   |         |     |         |     |       |
|    | Tahun 2008 angka ketidakkulusan siswa SMA Jatim tahun ini 3,07% sedang tahun lalu 3,83%.                                       | 0.07    | 3   |         |     | 0.21  |
|    | Standar k elulusan siswa SMA di Jatim lebih tinggi tahun ini, yakni 5,25 dan tahun lalu 5,0                                    | 0.06    | 2   |         |     | 0.12  |
| 5  | <b>ASPEK PASAR KERJA</b>   |         |     |         |     |       |
|    | Bukti Ijazah dari PT sebagai syarat kenaikan pangkat bagi pegawai/PNS  | 0.05    | 4   |         |     | 0.20  |
|    | Kecenderungan industri memilih lulusan sarjana yang mempunyai skill lebih tinggi.  | 0.04    | 3   |         |     | 0.12  |

Perencanaan Strategis Pemasaran Untuk Menciptakan *Sustainable Competitive Advantage* (Kasusu Pada Program Studi Manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya) ( Kristiningsih )

| No | Faktor Eksternal  | Peluang |     | Ancaman |     | Nilai |
|----|---|---------|-----|---------|-----|-------|
|    |   | BBT     | RAT | BBT     | RAT |       |
| 6  | <b>ASPEK STAKEHOLDER INTERNAL DAN EKSTERNAL</b>   |         |     |         |     |       |
|    | Gap antara harapan dan tanggapan pengguna lulusan terhadap hardskill yang dimiliki oleh lulusan   |         |     | 0.03    | 3   | 0.09  |
|    | Gap antara harapan dan tanggapan pengguna lulusan terhadap softskill sebesar 1,08   |         |     | 0.03    | 3   | 0.09  |
|    | Sarjana lebih mampu membentuk kerangka pikir untuk diaplikasikan ke dalam dunia kerja daripada lulusan SMU                                      | 0.03    | 3   |         |     | 0.09  |
| 7  | <b>ASPEK PESAING</b>  |         |     |         |     |       |
|    | Komersialisasi pendidikan yang semakin kentara  |         |     | 0.04    | 3   | 0.12  |
|    | PTN-PTN beramai-ramai membuka program extension atau jalur prestasi   |         |     | 0.04    | 3   | 0.12  |
|    | kebijakan pemerintah yang membatasi lembaga kursus asing memungkinkan perguruan tinggi lokal bisa lebih berkembang.                             | 0.04    | 3   |         |     | 0.12  |
|    | kelulusan SMA yang gagal SPMB, pada tahun yang sama dapat diterima di PTN melalui jalur nonreguler dengan ijazah berasal dari PTN bersangkutan. |         |     | 0.03    | 1   | 0.03  |
|    | Universitas- universitas asing yang membawa ilmu pengetahuan dan teknologi maju mulai masuk ke Indonesia  |         |     | 0.04    | 1   | 0.04  |
|    | Persaingan antar perguruan tinggi di Jawa timur sangat tajam, hal ini ditunjukkan dengan banyaknya perguruan tinggi yang berada di Jawa timur.  |         |     | 0.06    | 3   | 0.18  |
|    | Jumlah  | 0.63    |     | 0.37    |     | 3.06  |

**Gambar 6**  
**MATRIKS EFI**

| NO | FAKTOR INTERNAL |  | KEKUATAN |     | KELEMAHAN |     | NILAI |
|----|-----------------|--|----------|-----|-----------|-----|-------|
|    |                 |  | BBT      | RAT | BBT       | RAT |       |
| 1. | KOMPONEN A      |  |          |     |           |     |       |
|    | A.              | Visi   |          |     |           |     |       |
|    |                 | Visi berorientasi pada pembentukan kelulusan yang berkualitas dan memiliki daya saing. | 0.05     | 3   |           |     | 0.15  |

Perencanaan Strategis Pemasaran Untuk Menciptakan *Sustainable Competitive Advantage* (Kasusu Pada Program Studi Manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya) ( Kristiningsih )

|   |            |  |      |   |      |   |      |
|---|------------|--|------|---|------|---|------|
|   | B.         | Misi   |      |   |      |   |      |
|   |            | Misi mewujudkan sarjana ekonomi yang menguasai iptek, etika dan moral, sikap peduli pada masyarakat dan lingkungan pembajaran yang kondusif  | 0.05 | 4 |      |   | 0.20 |
|   | C.         | Tujuan   |      |   |      |   |      |
|   |            | Mengacu pada TRI DHARMA PERGURUAN TINGGI yaitu pendidikan yang link dan match, penelitian yang berkualitas, pengabdian pada masyarakat luas usaha mikro dan UKM serta pemerintah.  | 0.05 | 4 |      |   | 0.20 |
|   | D.         | Sasaran  |      |   |      |   |      |
|   |            | Berpedoman pada LRAISE (leadership, relevance, academic atmosphere, internal management, sustainability, efficiency)   | 0.05 | 3 |      |   | 0.15 |
| 2 | KOMPONEN B |  |      |   |      |   |      |
|   | A.         | Tata Pamong  |      |   |      |   |      |
|   |            | Didukung dengan budaya organisasi yang dicerminkan dengan aturan etika dosen, etika mahasiswa, karyawan, system penghargaan dan sangsi serta prosedur pelayanan.   | 0.03 | 3 |      |   | 0.09 |
|   | B.         | Kepemimpinan   |      |   |      |   |      |
|   |            | 1. Pola kepemimpinan yang mempunyai prinsip laearning organization, orientasi pada pelayanan, energi positif, pendelegasian wewenang dan kaderisasi kepemimpinan, hidup seimbang, melihat hidup sebagai perjuangan, pimpinan yang sinergistis, mau memperbaharui diri.<br>2. Ketua progdi dipilih oleh dekan bukan dengan pemilihan langsung | 0.02 | 3 |      |   | 0.06 |
|   |            |  |      |   | 0.02 | 2 | 0.04 |
|   | C.         | System Pengelolaan   |      |   |      |   |      |

**Perencanaan Strategis Pemasaran Untuk Menciptakan *Sustainable Competitive Advantage* (Kasusu Pada Program Studi Manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya) ( Kristiningsih )**

|   |                                       |  |      |   |      |   |      |
|---|---------------------------------------|--|------|---|------|---|------|
|   |                                       | Pengelolaan fungsional yang mencakup tahapan planning organazing, staffing, leading, controlling serta orientasi eksternal dan internal.   | 0.04 | 3 |      |   | 0.12 |
|   | D.                                    | Penjaminan Mutu  |      |   |      |   |      |
|   |                                       | Kegiatan penjaminan mutu dilakukan dengan tahapan : menyusun standar dan sasaran mutu, menyusun mekanisme kegiatan mutu yang dituangkan dalam SOP, melaksanakan penjaminan mutu sesuai SOP, evaluasi dan pengukuran hasil, | 0.03 | 3 |      |   | 0.09 |
|   | E.                                    | Sistem Informasi   |      |   |      |   |      |
|   | 1.                                    | Sistem informasi on line antar bagian dalam universitas  | 0.03 | 3 |      |   | 0.09 |
|   | 2                                     | Belum ada sistem informasi yang mendukung mahasiswa bisa melihat nilainya –nilainya setiap saat dalam komputer on line   |      |   | 0.03 | 1 |      |
| 3 | KOMPONEN C :<br>Mahasiswa dan Lulusan |  |      |   |      |   |      |
|   | 1.                                    | Prestasi mahasiswa yang menonjol dalam bidang ekstrakurikuler seperti pencak silat dan pemilihan putri Indonesia   | 0.01 | 3 |      |   | 0.03 |
|   | 2.                                    | Mahasiswa kelas sore kebanyakan sudah bekerja pada perusahaan swasta   | 0.01 | 3 |      |   | 0.03 |
|   | 3.                                    | Lulusan rata-rata mendapatkan kerja pada masa 4 bulan sampai satu tahun setelah lulus, rata-rata bekerja bidang keilmuannya,   | 0.04 | 3 |      |   | 0.12 |
|   | 4.                                    | kinerja dinilai oleh penggunanya cukup baik terutama dalam integritas ,kerja sama, komunikasi dan penggunaan teknologi informasi.  | 0.02 | 3 |      |   | 0.06 |
|   | 5.                                    | Mahasiswa dan alumni masih lemah dalam kemampuan dalam berbahsa inggris dan pengembangan diri.   |      |   | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 4 | KOMPONEN D<br>Sumber Daya Manusia     |  |      |   |      |   |      |
|   | 1.                                    | sistem recruitmen sesuai dengan statuta universitas  | 0.02 | 3 |      |   | 0.06 |
|   | 2.                                    | adanya pelatihan dan pengembangan  |      |   |      |   |      |

Perencanaan Strategis Pemasaran Untuk Menciptakan *Sustainable Competitive Advantage* (Kasusu Pada Program Studi Manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya) ( Kristiningsih )

|   |   |   |      |   |      |   |      |
|---|---|---|------|---|------|---|------|
|   | dosen melalui studi lanjut dan workshop |   | 0.02 | 3 |      |   | 0.06 |
| 5 | KOMPONEN E :                            |   |      |   |      |   |      |
|   | A.                                      | Kurikulum   |      |   |      |   |      |
|   |   | Perubahan secara periodik sesuai kebutuhan industri   | 0.06 | 4 |      |   | 0.24 |
|   | B.                                      | Pembelajaran  |      |   |      |   |      |
|   |   | 1. Pembelajaran menggunakan metode one way, diskusi dan seminar                                   | 0.05 | 3 |      |   | 0.15 |
|   |   | 2. tugas mahasiswa dikondisikan memanfaatkan teknologi informasi                                  | 0.04 | 3 |      |   | 0.12 |
|   | C.                                      | Suasana Akademik  |      |   |      |   |      |
|   |   | 1. Kegiatan UKM , Himajur dan BEM cukup hidup   |      |   | 0.04 | 1 |      |
|   |   | 2. Kurang dalam hal pengadaan seminar, workshop yang mendatangkan peserta dari luar               |      |   | 0.03 | 1 |      |
| 6 | KOMPONEN F                              |   |      |   |      |   |      |
|   | A.                                      | Pembiayaan  |      |   |      |   |      |
|   |   | 1. Progdil ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran fakultas                                 | 0.03 | 3 |      |   | 0.09 |
|   |   | 2. Pengelolaan dana seluruhnya ditangani oleh fakultas  |      |   | 0.03 | 2 | 0.06 |
|   | B.                                      | Sarana dan Prasarana  |      |   |      |   |      |
|   |   | 1. Progdil Manajemen memiliki 2 buah laboratorium yang dikelola sendiri oleh jurusan              | 0.03 | 4 |      |   | 0.12 |
|   |   | 2. Fasilitas hotspot yang disediakan untuk seluruh sivitas academica                              | 0.03 | 4 |      |   | 0.12 |
| 7 | KOMPONEN G                              |   |      |   |      |   |      |
|   | A.                                      | Penelitian  |      |   |      |   |      |
|   |   | Beberapa dosen mendapatkan dana penelitian dari DIKTI untuk kategori dosen muda dan kajian wanita | 0.02 | 3 |      |   | 0.06 |
|   | B.                                      | Pengabdian kepada Masyarakat  |      |   |      |   |      |

Perencanaan Strategis Pemasaran Untuk Menciptakan *Sustainable Competitive Advantage* (Kasusu Pada Program Studi Manajemen Universitas Wijaya Kusuma Surabaya) ( Kristiningsih )

|  |    |   |      |   |      |   |      |
|--|----|---|------|---|------|---|------|
|  |    | 1. Dengan koordinasi fakultas pengadaan baksos ke daerah – daerah di Jawa Timur<br>2. Belum ada pengembangan manajemen yang berfungsi sebagai konsultan | 0.03 | 4 |      |   | 0.12 |
|  |    |   |      |   | 0.03 | 1 | 0.03 |
|  | C. | Kerjasama   |      |   |      |   |      |
|  |    | 1. Kerjasama dengan beberapa lembaga untuk pelatihan dosen<br>2. Rencana magang industri baru pada proses pengajuan proposal                            | 0.03 | 3 |      |   | 0.09 |
|  |    |   |      |   | 0.03 | 2 | 0.06 |
|  |    | JUMLAH  | 0.69 |   | 0.31 |   | 2.90 |

Penggunaan I-E Matrix untuk Mengetahui Posisi Perusahaan

Gambar 7  
Matriks Internal-Eksternal

|            |     |            |            |          |                |  |
|------------|-----|------------|------------|----------|----------------|--|
|            |     | 4.0 strong | 3.0 medium | 2.0 weak | 1.0            |  |
| high       | I   | II         | III        |          | Nilai          |  |
| 3.0        |     |            |            |          |                |  |
| Medi<br>um | IV  | V          | VI         |          | EFE<br>Matrikx |  |
| 2.0        |     |            |            |          |                |  |
| Low        | VII | VIII       | IX         |          |                |  |
| 1.0        |     |            |            |          |                |  |

Nilai EFI Matrix

Dari hasil perhitungan IFE-Matrix dihasilkan besaran pengaruh lingkungan internal progdi manajemen (besar total skor tertimbang untuk IFE) sebesar 2.09  
Sedangkan EFE-Matrix dihasilkan besaran pengaruh lingkungan eksternal (total skor tertimbang untuk EFE) sebesar 3,06. Hasil tersebut dipasangkan pada IE-Matrix, seperti pada Gambar 5 (lihat lingkaran kecil) menunjukkan bahwa progdi manajemen FE UWKS berada pada sel II

## Perumusan Strategi

Menurut David (2001, hal. 216) bila perusahaan berada pada posisi sel II maka strategi yang dipilih adalah strategi *Grow* dan *Build*, dimana strategi ini bisa terdiri atas strategi *Intensive* (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau strategi *integrative* integrasi ke belakang, kedepan, dan horizontal).

Selanjutnya dikatakan bahwa yang tergolong strategi *intensive* adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Dari alternatif-alternatif strategi tersebut maka arah dan kebijakan strategi pemasaran adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan 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, Nus Tenggara Timur (NTT) dan Propinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) yang sebagian besar berpusat di ibu kota Propinsi, serta Timor-Timur.

#### b. Target pasar (*Target Market*)

Berdasarkan pada segmentasi pasar yang dimasuki terdapat beberapa SMU pilihan yang menjadi target utama pemasaran, terutama SMU-SMU yang berada di wilayah Surabaya Barat seperti daerah Perak, Tandes, Simo, Dukuh Kupang, Wiyung, Menganti, dan beberapa wilayah Gresik, Lamongan, dan Sidoarjo.

#### 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. Progdil Manajemen harus bisa menempatkan diri sebagai progdi yang mampu menciptakan lulusan yang siap pakai di dunia kerja, karena target pasarnya sebagian besar adalah lulusan SMU dan para pekerja swasta.

### 2. Pengembangan pasar

Kesempatan bagi progdi manajemen FE UWKS memasarkan produk yang ada pada pasar baru sangat mungkin dan terbuka lebar. Pengembangan pasar ke wilayah-wilayah Jawa Timur lain sangat memungkinkan, dengan mengadakan kerjasama dengan instansi – instansi terkait atau universitas local di wilayah pengembangan. Sinergi dengan beberapa universitas di wilayah Kediri, Madiun, dan Madura atau wilayah-wilayah yang belum tersentuh perguruan tinggi seperti Situbondo, Pasuruan, sangat dimungkinkan dengan pengembangan kelas jarak jauh.



### 1. Pengembangan produk

Keunggulan desain program studi manajemen FE UWKS terletak pada kombinasi antara pengetahuan (knowledge) manajemen dan ketrampilan (skill) melalui peraturan (tata tertib) kuliah dan pemakaian ruang praktek seperti komputer, ekspor impor, perpajakan dan pasar modal. Prestasi program Studi dengan kemampuan mempertahankan diri dengan nilai akreditasi B dari BAN PT seharusnya mendorong progdi manajemen untuk membuka program magister manajemen, yang selama ini sudah dilakukan oleh progdi akuntansi. Pembukaan program MM sekaligus menjawab tantangan permintaan dari masyarakat akan pendidikan S2.

### 2. Strategi intensif

Strategi intensif dilakukan dengan cara integrasi ke belakang ( membeli pemasok), integrasi ke depan (membelo distributor) atau integrasi horizontal (membeli pesaing). Ketiga strategi ini tidak dimungkinkan dilakukan pada progdi manajemen FE UWKS karena bukan merupakan lembaga bisnis yang mengutamakan peningkatan keuntungan semata (profit oriented). Jasa pendidikan tinggi tidak memiliki pemasuk ataupun distributor. Sedangkan integrasi pesaing tidak dimungkinkan karena kurang tepat.

### STRATEGI BAURAN PEMASARAN (*MARKETING MIX*)

Berdasarkan alternatif strategi yang dijelaskan diatas 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 FE UWKS seperti pada lampiran.

**Gambar 8**  
**Strategi di tingkat fungsional**

| no | Strategi fungsional                 | implementasi  |
|----|-------------------------------------|---|
| 1  | Produk (product)                    | Pengembangan produk seperti pembukaan kelas jarak jauh, dan program magister manajemen  |
| 2  | Harga (Price)                       | Bahwa harga berjalan sejajar dengan mutu produk. Apabila mutu produk baik, maka calon mahasiswa berani untuk membayar lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan sekarang.  |
| 3  | Promosi (promotion)                 | Intensif promo ke sekolah SMU dengan mengunjungi SMU target, maupun mendatangkan siswa SMU dengan berbagai even seperti lomba karya ilmiah, festival band, olah raga, sponsorship, kampus expo  |
| 4  | Tempat ( place)                     | Lokasi saat ini sudah cukup strategis, namun perlu dipikirkan lokasi/ tempat target khusus untuk program kelas jarak jauh   |
| 5  | Orang (personal traits)             | Peningkatan kinerja karyawan dan dosen untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, dengan menyelenggarakan training, studi lanjut, dan peningkatan layanan terhadap mahasiswa  |
| 6  | Proses (process)                    | mekanisme pelayanan, prosedur, jadwal kegiatan serta rutinitas penyampaian produk/ jasa dibuat dalam SOP (standar Operating Proceedur) yang harus ditaati semua pihak   |
| 7  | Fasilitas fisik (physical evidence) | <i>Meliputi Essential evidence</i> , bagian dari sarana fisik misalnya gedung, peralatan belajar mengajar di kelas, laboratorium, tata letak dan sebagainya.<br><i>Peripheral evidence</i> , bagian dari sarana fisik misalnya buku pedoman, literature, handbook, sertifikat, dan sebagainya |

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Simpulan

1. Program studi manajemen FE UWKS merupakan program studi strata satu (S1) di Indonesia (sebagai *leader*) dan memiliki kurikulum yang mengkombinasikan *knowledge*, dan *skill* agar tercipta lulusan yang berkualitas.
2. *Internal External Matrix* (IE-Matrix) menunjukkan bahwa program studi manajemen FE UWKS 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 lembaga perguruan tinggi. 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*.

### 5.2. Saran

1. Program studi manajemen FE UWKS 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 FE UWKS sebaiknya memilih strategi *intensive* dengan melakukan penetrasi pasar, dan pengembangan pasar dan Pengembangan produk.. Penetrasi pasar dilakukan pada pasar Jawa Timur yang memiliki kontribusi pendaftar terbesar . dan pengembangan pasar pada pasar potensial yang belum digarap, seperti: Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur.
3. Untuk menciptakan keunggulan bersaing yangberkelanjutan berdasarkan pandangan Porter,Program studi manajemen FE UWKS dapat mengembangkan strategi *differensiasi* yang dilakukan dengan mengembangkan program studi manajemen yang mampu menunjukkan 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 kehidupan kampus yang nyaman.
4. Penggunaan slogan/ motto yang menjadi ciri utama fakultas Ekonomi : “Economy.. to be number one” , perlu dikumandangkan di berbagai iven organisasi (misalnya; promosi, pembinaan mahasiswa,dan lain-lain).
5. Melakukan lobi secara intensif di tingkat Regional, Nasional maupun Internasional, untuk menciptakan program kerjasama dalam bentuk pelatihan dosen, magang industri dan penempatan lulusan, dan kelas jarak jauh.

**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

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.