



UNIVERSITAS
KRISTEN
MARANATHA

Jointly Host:



INSTITUT
TEKNOLOGI
HARAPAN
BANGSA
School of Telematics



HARAPAN BANGSA
BUSINESS SCHOOL
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi

SEMINAR NASIONAL

CALL
FOR
PAPER

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KRISTEN MARANATHA

PROCEEDING

"PERKEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DAN TANTANGANNYA
DALAM MENGHADAPI PEREKONOMIAN INDONESIA DI MASA YANG AKAN DATANG"

19-20 JUNI 2013

Sponsored by:



ISBN : 978 - 979 - 19940 - 2 - 6

SEMINAR NASIONAL dan CALL FOR PAPER
"PERKEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DAN TANTANGANNYA DALAM
MENGHADAPI PEREKONOMIAN INDONESIA DI MASA YANG AKAN
DATANG"

SUSUNAN KEPANITIAAN

Penanggungjawab	: Dekan Fakultas Ekonomi
Penasehat	: Ketua Jurusan Akuntansi & Manajemen
Ketua Panitia	: M. Sienly Veronica, S.E., M.M.
Wakil Ketua	: Meyliana, S.E., M.Si., Ak.
Sekretaris	: Kartika Imasari, S.E., M.B.A., M.M.
Bendahara	: Verani, S.E., M.Ak., Ak.
Sie. Acara Seminar Nasional	: Yolla Margaretha, S.E., M.M. Felicia Abednego, S.E., M.M.
Sie. Acara <i>Call for Paper</i>	: Yenni Carolina, S.E., M.Si. Debbianita, S.E.
Sie. Kesekretariatan	: Elizabeth Marpaung, S.E., M.Si., Ak. Cen Lu, S.E., M.B.A., M.M. Rony Setiawan, S.E., M.B.A., M.M. Rully Arlan, S.E., M.Si. Endah, S.E., M.Ak., Ak. Astrid, S.E. Hapsari, S.E.
Sie. Konsumsi	: Dra. Ika Gunawan, M.M. Yunita Christy, S.E., M.Si. Sinta Setiana, S.E., M.Si.
Sie. Perlengkapan, Akomodasi & Transportasi	: Peter, S.E., M.T. Allen Kristiawan, S.E., M.M. Andhi Sukma, S.E., M.M.
Sie. <i>Sponsorship</i>	: Lidya Agustina, S.E., M.Si., Ak. Dr. Yusuf Osman, S.E., M.M. Dr. Ir. Rosemarie Sutjiati, M.M.
Reviewer & Juri	: Prof. Dr. Hiro Tugiman, Drs, Ak, Qia, CRMP. Prof. Dr. Hj. Ria Ratna A, Ak., M.S. Prof. Dr. Sucherly, S.E., M.S. Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E., M.Si. Prof. Dr. Marcellia Susan, S.E., M.T.

PENGENTASAN LULUSAN PERGURUAN TINGGI MELALUI SEMANGAT KEWIRAUSAHAAN.....	72
PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL.....	73
ANALISIS ORIENTASI PASAR PADA SENTRA UKM DI KOTA BANDUNG (Survey Pada Sentra UKM Boneka Kain Sukamulya dan Sentra UKM Sepatu Cibaduyut Bandung).....	74
ANALISIS KOMPARASI KINERJA KEUANGAN ORGANISASI NIRLABA MENGGUNAKAN <i>COMPOSITE FINANCIAL INDEX</i> DAN <i>SUSTAINABLE GROWTH RATE</i> (Studi Kasus pada Yayasan Pendidikan X, Periode Penelitian 2003-2010).....	75
ANALISIS KOMPARASI KESEHATAN PERUSAHAAN MENGGUNAKAN KEPMEN BUMN NO.100/MBU/2002 DAN METODE ALTMAN Z-SCORE (Studi Kasus Pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara Sektor Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode Penelitian 2006-2009).....	76
<i>THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL SUPPORT KNOWLEDGE ON THE SUCCESS OF ENTREPRENEUR</i>	77
PERANAN ANALISIS BIAYA DIFFERENSIAL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENERIMA/ MENOLAK PESANAN KHUSUS TERHADAP PENINGKATAN LABA PERUSAHAAN (Studi Kasus di CV XYZ).....	78
PERAN DAN STRATEGI PERKEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DAN TANTANGANNYA DALAM MENGHADAPI PEREKONOMIAN DI MASA YANG AKAN DATANG.....	79
EFEKTIVITAS <i>SUPPLY CHAIN</i> INDUSTRI TAHU (Studi Kasus Industri Tahu Sumedang).....	80
<i>BANKING FINANCIAL PERFORMANCE ANALYSIS IN INDONESIA IN THE GLOBALIZATION ERA FACE (Studies in Banking Industri that Went Public and Was Listed on the Stock Exchange)</i>	81
KEPEMILIKAN INSTITUSIONAL DAN ALIRAN KAS BEBAS: STUDI EMPIRIS DALAM PERSPEKTIF <i>AGENCY THEORY</i>	82
ANALISIS DAMPAK KEBIJAKAN <i>MULTIPLE-LICENSE</i> TERHADAP KEGIATAN USAHA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA.....	83
ANALISIS DAN USULAN STRATEGI PEMASARAN UNIVERSITAS KRISTEN MARANATHA (UKM).....	84

ANALISIS DAN USULAN STRATEGI PEMASARAN UNIVERSITAS KRISTEN MARANATHA (UKM)

Yunus Alaan Parlindungan Pakpahan

yunus_alaan@yahoo.co.uk

Universitas Kristen Maranatha, Bandung

Abstract

Today, higher education level has been a basic need for the society. Societies consider the need of higher education as the foundation before entering the working environment. The high degree of society's interest to enroll in a university and tighter degree of competition between universities, makes an institution has to be sharp on responding the market's need. Different with the past, today the number of universities is increasing and the market's demand is more demanding. The quality of education which is reflected through accreditation, not only be the selling point of a university, but campus facilities, the values, scholarship program and career warranty also had become a major demand of the students and parents. Universities are now racing to win this tight competition using various marketing efforts.

Government took great roles in the continuance of private universities by publishing regulation on the independency of public universities to hold their self-reliant test to their students, which causing a decrease numbers of new students in several private universities. One of the private universities that undergo this situation is Maranatha Christian University, though they admit they had implemented various marketing activities. This trend of the decreasing number of new students forces Maranatha Christian University to renew their marketing strategy in order to deal with the tight competition. Internal and external analysis of the company should be done to define a just marketing strategy for the company.

The research shows that MCU now has a EFAS matrix grade of 3.58. This number shows that MCU has a strong external position, that they can use any opportunities and avoid any threats in the business environment smoothly. MCU has also a IFAS matrix grade of 3.3, which shows that MCU has also a strong internal position that can maximise their strength and minimize their weakness in the company. The marketing strategy that should be developed by MCU in facing the external and internal condition this moment is W-O strategy; i.e. to use all the opportunities available while minimize their weaknesses. Several marketing mix factors that should also be developed now are marketing mix of people, process, and promotion.

ANALISIS DAN USULAN STRATEGI PEMASARAN UNIVERSITAS KRISTEN MARANATHA (UKM)

YUNUS ALAAN PARLINDUNGAN PAKPAHAN, SE, MM

yunus_alaan@yahoo.co.uk

ABSTRACT

Today, higher education level has been a basic need for the society. Societies consider the need of higher education as the foundation before entering the working environment. The high degree of society's interest to enroll in a university and tighter degree of competition between universities, makes an institution has to be sharp on responding the market's need. Different with the past, today the number of universities is increasing and the market's demand is more demanding. The quality of education which is reflected through accreditation, not only be the selling point of a university, but campus facilities, the values, scholarship program and career warranty also had become a major demand of the students and parents. Universities are now racing to win this tight competition using various marketing efforts.

Government took great roles in the continuance of private universities by publishing regulation on the independency of public universities to hold their self-reliant test to their students, which causing a decrease numbers of new students in several private universities. One of the private universities that undergo this situation is Maranatha Christian University, though they admit they had implemented various marketing activities. This trend of the decreasing number of new students forces Maranatha Christian University to renew their marketing strategy in order to deal with the tight competition. Internal and external analysis of the company should be done to define a just marketing strategy for the company.

The research shows that MCU now has a EFAS matrix grade of 3.58. This number shows that MCU has a strong external position, that they can use any opportunities and avoid any threats in the business environment smoothly. MCU has also a IFAS matrix grade of 3.3, which shows that MCU has also a strong internal position that can maximise their strength and minimize their weakness in the company. The marketing strategy that should be developed by MCU in facing the external and internal condition this moment is W-O strategy; i.e. to use all the opportunities available while minimize their weaknesses. Several marketing mix factors that should also be developed now are marketing mix of people, process, and promotion.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

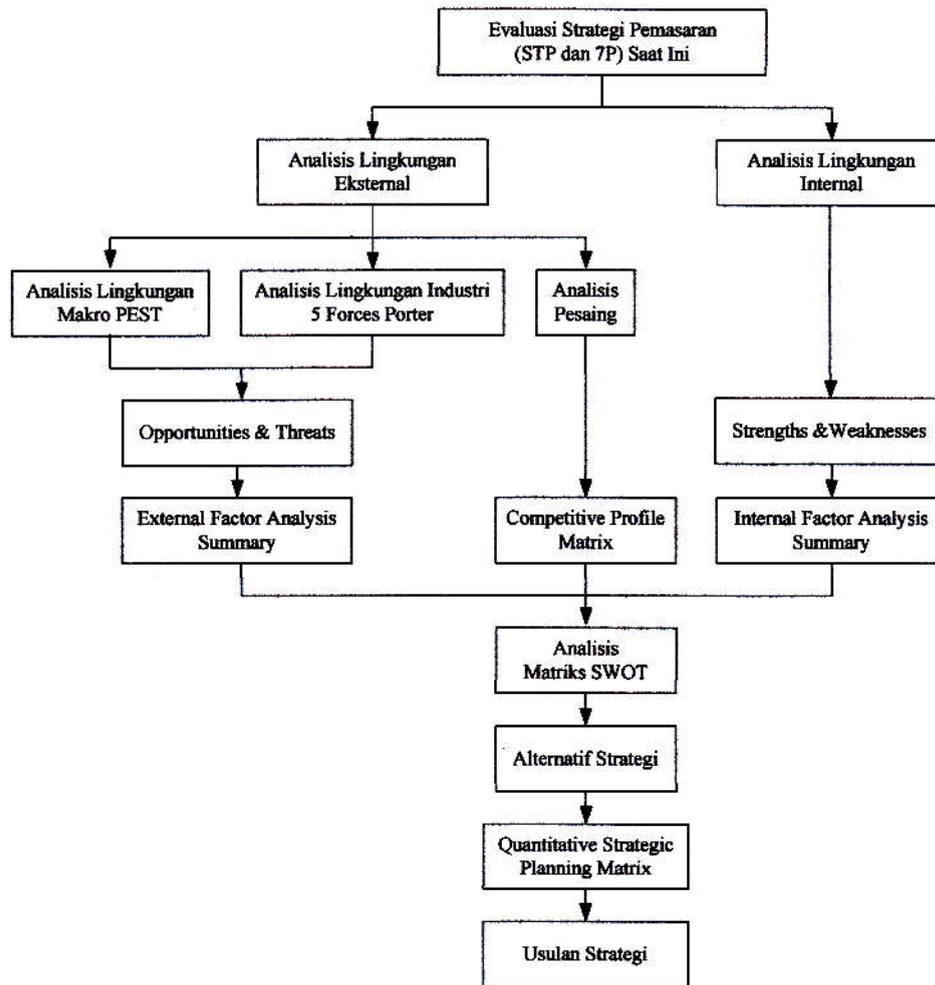
Saat ini, jenjang pendidikan di perguruan tinggi dirasakan sudah menjadi kebutuhan pendidikan yang pokok bagi masyarakat. Masyarakat memandang perlunya pendidikan di perguruan tinggi sebagai salah satu modal sebelum memasuki dunia kerja, sehingga masyarakat selektif dalam memilih perguruan tinggi bagi putra-putri mereka. Dengan tingginya minat masyarakat untuk belajar di perguruan tinggi, dan semakin ketatnya persaingan antara perguruan tinggi, maka kejelian institusi untuk merespon pasar menjadi sangat penting. Berbeda dengan kondisi masa lalu, saat ini jumlah perguruan tinggi semakin banyak. Fasilitas kampus, nilai-nilai (budaya) yang dianut, program beasiswa serta jaminan karir menjadi tuntutan calon mahasiswa dan orang tua.

Menurut data Kopertis Jawa Barat, bahwa hingga tahun 2008 ada sekitar 471 Perguruan Tinggi Swasta yang tersebar di Jawa Barat, dan banyak perguruan tinggi besar yang tersebar di Jawa Barat. Sebut saja Institut Teknologi Bandung, Universitas Padjajaran, Universitas Pendidikan Indonesia, Institut Pertanian Bogor, Universitas Kristen Maranatha, Universitas Katolik Parahyangan, dan lainnya. Ribuan siswa-siswi SMA setiap tahunnya berdatangan dari berbagai daerah di Indonesia. Hal ini menjadi indikator bahwa Jawa Barat khususnya kota Bandung termasuk salah satu wilayah favorit untuk melanjutkan pendidikan setelah lulus SMA.

Gejala penurunan jumlah mahasiswa baru ini pun melanda perguruan tinggi di Jawa Barat yang termasuk dalam wilayah kopertis IV. Fenomena penurunan jumlah mahasiswa baru ini ternyata terjadi juga di Universitas Kristen Maranatha sebagai salah satu universitas swasta dengan jumlah mahasiswa terbesar di Jawa Barat. Sedangkan berdasarkan data dari Departemen Pendidikan Nasional, diketahui bahwa jumlah anak SMA dan SMK di Jawa Barat khususnya, maupun di Indonesia secara umum mengalami peningkatan. Berdasarkan informasi dari tim Pemasaran Universitas Kristen Maranatha, dalam beberapa tahun terakhir, Universitas Kristen Maranatha mengalami penurunan jumlah mahasiswa baru.

Namun, berdasarkan kondisi tren jumlah mahasiswa baru yang menurun, maka Universitas Kristen Maranatha perlu melakukan pembaharuan rencana strategi pemasaran dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, berbagai indikasi tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian "**Analisis dan Usulan Strategi Pemasaran Universitas Kristen Maranatha**".

1.2. Kerangka Pemikiran



II. LANDASAN TEORI

2.1. Jasa dan Pemasaran Jasa

Menurut Philip Kotler (2007:372),

“service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and doesn't result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to physical product”.

Menurut Valerie A. Zeithaml (2006:4),

“... services to include all economic activities whose output is not a physical product or construction, is generally consumed at the time it is produced, and provides added value in forms (such as convenience, amusement, timeliness, comfort, or health) that are essentially intangible concerns of its first purchaser”.

2.2. Pemasaran Jasa

1. Segmenting, Targeting, Positioning

a. Segmenting

Segmen pasar adalah bagian dari pasar secara keseluruhan. Bagi setiap perusahaan, pasar secara keseluruhan adalah orang perorangan dan/atau organisasi yang membutuhkan produk mereka dan mempunyai kemampuan untuk membelinya.

b. Targeting

Proses mengidentifikasi dan menganalisis satu atau beberapa segmen pasar dalam kaitannya dengan pemilihan pasar disebut strategi menentukan segmen pasar, yang juga sering disebut targeting.

c. Positioning

Apabila dari hasil analisis daya tarik segmen pasar perusahaan dapat mengidentifikasi segmen pasar mana yang cukup menarik, langkah berikutnya adalah memposisikan perusahaan di setiap segmen yang ditargetkan.

2. Bauran Pemasaran Jasa

Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Booms dan Bitner mengusulkan 3P tambahan untuk pemasaran jasa, yaitu orang (*People*), proses (*Process*), dan bukti fisik (*Physical evidence*).

a. Product

Produk merupakan titik awal keberhasilan pemasaran. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan. Produk-produk yang dipasarkan meliputi barang fisik, jasa, pengalaman, acara-acara, orang tempat, properti, organisasi, dan gagasan.

b. Price

Harga adalah salah satu unsur bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, dimana unsur-unsur lain menghasilkan biaya. Harga yang ditetapkan perusahaan akan sebuah produk akan berpengaruh pada *product positioning* di benak konsumen sasaran.

c. Place

Tempat dalam jasa merupakan gabungan antara lokasi dan pemilihan atas saluran distribusi, dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana cara penyampaian jasa kepada konsumen dan dimana lokasi yang strategis.

d. Promotion

Mempromosikan produk adalah kegiatan memberitahukan kepada pembeli tentang keberadaan produk di pasar dan mempersuasi pembeli/target pasar untuk membelinya atau kebijaksanaan pemasaran tertentu yang baru diterapkan perusahaan, misalnya bonus pembelian atau potongan harga.

e. People

Menurut Zeithaml (2006:26), *people* adalah seluruh aktor, pihak terkait, atau individu yang memegang peranan dalam *memberikan* jasa dan membentuk persepsi konsumen.

f. Process

Proses adalah prosedur actual, mekanisme, dan aliran suatu kegiatan yang dilaksanakan dalam *men-deliver* jasa. Proses mencakup proses pelayanan, termasuk tahap-tahap yang dilalui serta *lay-out* ruangan. Proses meliputi prosedur, gugus tugas, mekanisme, aktivitas dan kebiasaan dalam menyampaikan jasa kepada pelanggan.

g. Physical evidence

Physical evidence adalah seperangkat pendukung fisik yang dapat mendukung terjadinya suatu transaksi penjualan serta dapat *memberikan* kontribusi dalam membangun citra produk maupun perusahaan.

2.3. Comprehensive Strategy Formulation Framework

Sebuah teknik untuk memformulasikan strategi dapat diintegrasikan ke dalam sebuah kerangka berpikir yang terdiri dari tiga tahap seperti yang terlihat dalam gambar di bawah ini. Alat-alat dalam kerangka berpikir ini dapat diaplikasikan kepada semua ukuran dan tipe organisasi dapat membantu pembuat strategi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi.

Stage 1 : The Input Stage				
External Factor Evaluation (EFE) Matriks		Competitive Profile Matrix (CPM)		Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
Stage 2 : The Matching Stage				
Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix	Strategic Position & Action Evaluation (SPACE) Matrix	Boston Consulting Group (BCG) Matrix	Internal-External (IE) Matrix	Grand Strategy Matrix
Stage 3 : The Decision Stage				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

1. The Input Stage: Analisis Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu Lingkungan Makro dan Lingkungan Industri. Lingkungan makro perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan adalah faktor Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi yang sering disingkat PEST. Aspek lingkungan industri akan lebih

mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Michael E. Porter mengemukakan konsep *competitive strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing (ancaman masuk pendatang baru, persaingan sesama perusahaan dalam industri, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, pengaruh kekuatan stakeholder lainnya). Sementara itu, lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada dalam perusahaan (manajemen, keuangan, pemasaran, SDM, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi)

2. The Matching Stage

Analisis SWOT merupakan kerangka berpikir yang sederhana dan tepat tujuan yang memberikan arah dan berperan sebagai katalis bagi perkembangan rencana pemasaran yang visibel. Hal ini dapat terjadi karena analisis SWOT menstrukturkan penilaian akan kesesuaian antara apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi lingkungan yang mendukung dan tidak mendukung perusahaan (peluang dan ancaman). Jika dilakukan secara benar, analisis SWOT tidak hanya berfungsi untuk mengorganisir data dan informasi saja, tetapi juga dapat meguak keuntungan strategis yang dapat dimaksimalkan dalam strategi pemasaran perusahaan.

Matriks SWOT

Always leave blank	STRENGTHS (S) 1 2 3	WEAKNESSES (W) 1 2 3
OPPORTUNITIES (O) 1 2 3	SO Strategies Use strategies to take advantage of opportunities	WO Strategies overcome weaknesses by taking advantage of opportunities
THREATS (T) 1 2 3	ST Strategies Use strengths to avoid threats	WT Strategies Minimize weaknesses and avoid threats

3. The Decision Stage

Analisis SWOT dan evaluasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan akan menjadi dasar untuk membuat keputusan perumusan strategi dengan menggunakan teknik Quantitative Strategic Planning Matrix pada tahap ketiga, yaitu tahap pembuatan keputusan. QSPM adalah sebuah alat yang memungkinkan para pembuat strategi untuk mengevaluasi beberapa alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor sukses internal dan eksternal yang sudah teridentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisa formulasi strategi lainnya,

QSPM juga memerlukan penilaian secara intuitif. Hal ini lebih baik dilakukan dibandingkan dengan hanya merangking alternatif strategi untuk memperoleh daftar prioritas.

Salah satu kelebihan dari QSPM adalah set-set strategi apat dievaluasi secara bertahap dan terus-menerus. Sebagai contoh, strategi-strategi level korporasi dapat dievaluasi terlebih dahulu, disusul oleh strategi-strategi level divisi baru kemudian dilanjutkan oleh strategi-strategi level fungsional. Tidak ada batasan mengenai jumlah strategi yang bisa dievaluasi atau jumlah set strategi yang bisa diperiksa secara bersamaan dengan menggunakan QSPM. Kelebihan lainnya adalah QSPM membuat seorang pembuat strategi mengintegrasikan faktor internal dan eksternal ke dalam proses pembuatan keputusan. Dengan mengembangkan sebuah QSPM, akan memperkecil peluang untuk melewatkan atau membobot sebuah faktor kunci secara tidak benar. Sebuah QSPM akan memperlihatkan kepada kita hubungan-hubungan yang penting yang akan mempengaruhi keputusan strategis. Walaupun mengembangkan sebuah QSPM membutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan-keputusan kecil sepanjang proses QSPM memperbesar kemungkinan didapatkannya keputusan strategis akhir yang terbaik bagi perusahaan.

Akan tetapi, QSPM juga memiliki kelemahan. Kelemahan yang pertama adalah dibutuhkannya penilaian berdasarkan intuisi dan asumsi peneliti setiap saat. Perangkingan dan skor daya tarik membutuhkan penilaian si peneliti, walaupun semuanya harus berdasarkan pada informasi yang objektif. Diskusi antara para pembuat strategi, manajer, dan karyawan mengenai proses pembuatan strategi, termasuk perkembangan QSPM, merupakan sebuah proses yang konstruktif selama proses analisis dan pemilihan strategi seringkali muncul karena banyaknya perbedaan interpretasi terhadap informasi dan opini-opini yang bervariasi. Kelemahan lainnya adalah QSPM hanya akan berjalan baik jika didasarkan pada dan analisis penyesuaian yang baik pula, sangat tergantung pada penilaian peneliti/pembuat strategi yang bersangkutan.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Universitas Kristen Maranatha terletak di jalan Prof. Drg. Suria Sumantri, MPH No.65 Bandung, terletak tidak jauh dari pusat kota Bandung. Berikut adalah visi dan misi yang dimiliki oleh Universitas Kristen Maranatha:

VISI : Universitas Kristen Maranatha menjadi Perguruan Tinggi yang mandiri dan berdaya cipta, serta mampu mengisi dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni abad ke-21 berdasarkan kasih dan keteladanan Yesus Kristus.

MISI : Mengembangkan cendekiawan yang handal, suasana yang kondusif, dan nilai-nilai hidup yang Kristiani sebagai upaya pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi Kristen Maranatha.

3.2. Metode Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif bertujuan untuk menguraikan tentang karakteristik dari suatu keadaan (keadaan fasilitas, konsumen, pelanggan, pasar). Populasi dalam penelitian ini adalah calon mahasiswa (siswa kelas 3 SMA) dan mahasiswa angkatan 2008/2009, 2009/2010, dan 2010/2011 semua jurusan yang terdaftar di Universitas Kristen Maranatha. Populasi calon mahasiswa dipilih sebagai responden karena ingin mengetahui apakah kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh Universitas Kristen Maranatha sudah efektif atau belum. Sedangkan populasi mahasiswa dipilih dengan tujuan ingin mengetahui apakah pelayanan yang diberikan oleh Universitas Kristen Maranatha sudah memuaskan atau belum. Jumlah mahasiswa angkatan 2008/2009, 2009/2010. Dan 2010/2011 di UKM saat ini adalah 5.680. Berdasarkan rumus Slovin, didapat bahwa jumlah sampel adalah 374 sampel. Sedangkan jumlah siswa kelas 3 SMA di Bandung saat ini adalah sekitar 90.000 orang, maka didapat jumlah sampel adalah 427 sampel. Teknik pengumpulan data dibagi atas dua kategori yang besar, yakni jenis langsung dan tak langsung. Dalam penelitian ini akan digunakan keduanya, yaitu teknik wawancara dan kuesioner. Data primer dan sekunder yang didapatkan dari hasil penelitian ini akan diolah untuk menyusun suatu strategi untuk Universitas Kristen Maranatha di masa yang akan datang. Penyusunan strategi akan menggunakan konsep Fred R. David, yaitu *Comprehensive Strategy-Formulation Framework*.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. The Input Stage

4. Analisis Lingkungan Mikro

Berdasarkan hasil analisis lingkungan ekstern, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan yang mungkin dihadapi UKM. Faktor-faktor ini terdiri dari peluang dan ancaman. Salah satu cara untuk mengidentifikasi dan menyajikan peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi suatu perusahaan berdasarkan tingkat kepentingannya serta menganalisis bagaimana respon perusahaan terhadap faktor-faktor peluang dan ancaman tersebut dapat digunakan tabel *External Factor Analysis Summary (EFAS)*.

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Score
PELUANG			
Industri memerlukan tenaga kerja yang handal di bidangnya	0.05	3	0.15
Peningkatan jumlah lulusan SMA	0.1	3	0.3

Tingkat kesadaran masyarakat akan pendidikan semakin tinggi	0.03	3	0.09
Value dan life style yang dibutuhkan oleh masyarakat	0.08	4	0.32
ANCAMAN			
Ijin mendirikan perguruan tinggi dipermudah	0.05	2	0.1
Promosi yang dilakukan (beasiswa) dari perguruan di luar negeri	0.05	2	0.1
Biaya pendidikan semakin tinggi	0.04	3	0.12
Kuota mahasiswa untuk PTN diperbesar	0.15	4	0.6
Sistem penerimaan mahasiswa baru di PTN dipermudah	0.15	4	0.6
Meningkatnya kualitas universitas pesaing	0.15	4	0.6
Isu SARA	0.15	4	0.6
TOTAL	1		3.58

Faktor-faktor strategis eksternal yang tercantum dalam tabel di atas diambil dari indikator-indikator dalam lingkungan eksternal. Bobot dan *rating* didapat dari hasil wawancara dengan pihak UKM. Peningkatan jumlah lulusan SMA mempunyai bobot yang paling besar, karena merupakan peluang yang paling berpengaruh dalam kemajuan universitas, kemudian *value* dan *life style* yang dibutuhkan oleh masyarakat juga mempunyai bobot yang lebih besar dibanding faktor strategis lain, karena saat ini semakin banyak orang yang menganggap bersekolah di perguruan tinggi adalah tren dan tidak mau ketinggalan tren tersebut. Sedangkan untuk ancaman, ancaman dari PTN merupakan hal yang serius karena dapat mengurangi minat siswa kelas 3 SMA ke universitas swasta. Hal lainnya adalah pesaing semakin meningkatkan kualitasnya dan juga isu SARA dikhawatirkan akan menimbulkan pengertian yang salah di kalangan siswa kelas 3 SMA. Hasil skor yang diperoleh adalah 3.58. Angka ini menunjukkan bahwa UKM mempunyai posisi eksternal yang kuat, dapat mempergunakan peluang yang ada dan menghindari ancaman yang ada dengan baik di dunia bisnis saat ini.

5. Analisis Lingkungan Industri

Berdasarkan hasil analisis lingkungan intern, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan yang terkait dengan strategi perusahaan. Faktor-faktor ini terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Salah satu cara untuk mengidentifikasi dan menyajikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki suatu perusahaan berdasarkan tingkat kepentingannya serta menganalisis bagaimana respon perusahaan terhadap faktor-faktor peluang dan ancaman tersebut dapat digunakan tabel *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*.

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Score
KEKUATAN			
Pengalaman yang dimiliki UKM	0.1	3	0.3
Citra universitas UKM yang dikenal baik	0.1	3	0.3
Banyak jurusan dan program studi	0.08	3	0.24
Fasilitas IT yang memadai	0.05	2	0.1
Iklim perkuliahan yang kondusif	0.05	2	0.1
Fasilitas dan infrastruktur yang baik	0.15	4	0.6
KELEMAHAN			
Kualitas dan mutu SDM yang belum baik	0.15	4	0.6
Sistem mutu yang belum jelas	0.06	3	0.18
Kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan UKM masih rendah	0.1	4	0.4
Kepuasan karyawan masih rendah	0.08	3	0.24
Pelayanan administrasi yang kurang baik	0.08	3	0.24
TOTAL	1		3.3

Kekuatan yang dimiliki UKM yang memiliki pengaruh dalam kelangsungan bisnisnya adalah pengalaman dari tahun 1965 sejak berdiri dan citra universitas yang dimiliki dikenal baik oleh masyarakat, serta kelengkapan fasilitas dan infrastruktur yang dimiliki oleh UKM sehingga ketiga faktor tersebut memiliki bobot yang lebih tinggi daripada faktor lainnya. Sedangkan kelemahan yang dirasakan berpengaruh terhadap kualitas pendidikan yang ditawarkan adalah kualitas SDM yang dimiliki oleh UKM dirasakan belum cukup baik. Selain itu, banyak komplain yang disampaikan oleh mahasiswa sehubungan dengan ketidakpuasan mereka terhadap pelayanan yang diberikan oleh UKM, tetapi, hasil skor yang diperoleh adalah 3.3. Angka ini menunjukkan bahwa UKM mempunyai posisi internal yang kuat, dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan meminimalkan kelemahan yang ada di perusahaan saat ini.

6. Analisis Lingkungan Internal dan Pesaing

Faktor Strategis	Bobot	UKM		UNPAR		UNPAS		Widyatama	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Variasi jurusan	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Kualitas pendidikan	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Biaya pendidikan	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Kelengkapan fasilitas	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Akses lokasi universitas	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Kualitas SDM	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6
TOTAL	1		3.35		3.6		2.8		2.8

Beberapa faktor yang paling penting dalam bisnis perguruan tinggi adalah kualitas pendidikan, biaya pendidikan yang ditawarkan, kelengkapan fasilitas yang dimiliki oleh universitas, dan kualitas SDM yang dimiliki. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa UKM berada di posisi setelah Unpar. UKM memiliki keunggulan dalam hal variasi jurusan serta fasilitas dan infrastruktur yang lebih lengkap dibandingkan dengan Unpar. Hal-hal yang harus ditingkatkan oleh UKM adalah kualitas pendidikan yang ditawarkan supaya sesuai dengan biaya yang dikeluarkan oleh mahasiswa. Kemudian, kualitas SDM yang dimiliki harus terus ditingkatkan untuk menunjang kualitas pendidikan dan perkuliahan di UKM.

7. Strategi Pemasaran UKM Saat Ini

a. Segmenting, Targeting, Positioning

a. Segmenting

Dasar variabel segmentasi yang digunakan oleh UKM untuk memilah pasar adalah:

- Demografis: usia, latar belakang pendidikan
- Geografis: seluruh Indonesia
- Psikografis: bawah, menengah, atas

b. Targeting

Dari variabel segmentasi di atas, target pasar yang ditargetkan oleh UKM adalah:

- Demografis → siswa kelas 3 SMA, SMA swasta kristen dan katolik
- Geografis → Provinsi Jawa Barat, Jawa Tengah, Sumatra Utara, Riau, Lampung, Jawa Timur, Palembang, Pontianak, Bontang,
- Psikografis → golongan kelas sosial menengah ke atas

c. Positioning

UKM membuat posisi dirinya sebagai kampus swasta Kristen terbaik di Indonesia dengan mengedepankan nilai-nilai hidup kristiani, yaitu integritas, kepedulian dan keprimaan.

b. Bauran Pemasaran Saat Ini

c. Bauran Pemasaran Berdasarkan Persepsi Responden Siswa Kelas 3 SMA dan Mahasiswa UKM

a. Persepsi Siswa kelas 3 SMA

→ Produk/Jasa

Diketahui bahwa variasi jurusan yang disediakan oleh UKM sudah baik dengan suara 75%, dan jurusan yang dibutuhkan oleh calon mahasiswa sesuai dengan kebutuhan mereka juga sudah baik dengan suara 91%.

→ Price

Sebanyak 67% responden menganggap bahwa biaya pendidikan yang ditawarkan oleh UKM tidak terlalu mahal ataupun terlalu murah jika dibandingkan dengan universitas lain.

→ **Place**

Mayoritas responden menyetujui bahwa: 40% responden menyetujui lokasi USM strategis dan mudah dijangkau, 67% responden menyetujui lokasi pendaftaran USM strategis dan formulir pendaftarannya mudah didapat, dan 49% responden menyetujui lokasi UKM strategis dan mudah dijangkau.

→ **Promotion**

Mayoritas responden menyetujui bahwa promosi yang dilakukan oleh UKM melalui kegiatan dengan pihak luar sudah sering dan kreatif. UKM memberikan promosi penjualan melalui beasiswa untuk siswa kelas 3 SMA yang berprestasi di sekolahnya dan pameran yang menarik. Promosi yang dilakukan melalui media cetak dan media elektronik dianggap biasa-biasa saja dan tidak terlalu menarik. Promosi yang dilakukan dengan mengadakan kegiatan edukatif dengan pihak luar lebih efektif dibandingkan dengan promosi melalui media cetak.

→ **Process**

Mayoritas responden menyetujui bahwa proses administrasi USM di UKM tidak terlalu kompleks dan juga tidak terlalu mudah.

→ **People**

Mayoritas responden menganggap bahwa staf UKM memiliki keahlian dan keramahan rata-rata dalam melayani calon mahasiswa UKM.

→ **Physical Evidence**

Mayoritas responden menyatakan bahwa: UKM memiliki lingkungan kampus yang bersih, UKM memiliki lingkungan kampus yang nyaman, UKM memiliki tampak bagian luar yang menarik, UKM memiliki lay-out yang menarik.

b. Persepsi Mahasiswa UKM

1. Produk

Dari data diperoleh bahwa:

- a. Mayoritas mahasiswa UKM sebanyak 60% menyetujui bahwa variasi jurusan yang ditawarkan sudah bervariasi.
- b. Mayoritas mahasiswa UKM sebanyak 40% menyetujui bahwa kualitas pendidikan yang dimiliki UKM sudah sesuai dengan yang ditawarkan.
- c. Mayoritas mahasiswa UKM sebanyak 49% menyetujui bahwa variasi jurusan yang disediakan sudah sesuai dengan kebutuhan mahasiswa.

- d. Mayoritas mahasiswa sebanyak 36% menyetujui bahwa variasi jurusan yang dibutuhkan dapat disediakan oleh UKM.

2. Price

Dari data diperoleh bahwa:

- a. 44% responden mahasiswa menyetujui bahwa biaya pendidikan yang ditawarkan oleh UKM sesuai dengan kualitas pendidikan yang didapat oleh mahasiswa.
- b. 43% responden mahasiswa menyetujui bahwa biaya pendidikan di UKM lebih murah jika dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh universitas lain.
- c. 44% responden mahasiswa menyetujui bahwa biaya pendidikan di UKM konsisten.

3. Place

Dari data diperoleh bahwa:

- a. 48% responden mahasiswa menyetujui bahwa lokasi UKM cukup strategis. Lokasi UKM berada di dekat kota dan di dekatnya dilengkapi dengan berbagai sarana dan fasilitas yang memadai.
- b. 54% responden mahasiswa menyetujui bahwa lokasi UKM mudah diakses dari mana-mana. dan dilalui oleh transportasi umum.

4. Promotion

Dari data dapat dilihat persepsi mahasiswa mengenai kegiatan promosi yang dilakukan oleh UKM.

- a. 40% responden mahasiswa menyetujui bahwa intensitas promosi yang dilakukan melalui iklan media cetak dan media elektronik sudah sering.
- b. 50% responden mahasiswa menyetujui bahwa iklan melalui media cetak dan media elektronik tidak terlalu efektif. Hal ini bisa dikarenakan iklan yang dibuat tidak menggambarkan keunggulan yang dimiliki UKM. Maka, untuk masa yang akan datang, iklan melalui media cetak dan media elektronik dapat dikurangi intensitasnya.
- c. 40% responden mahasiswa menyetujui bahwa beasiswa yang ditawarkan oleh UKM belum terlalu banyak dan belum terlalu sering. Dalam hal ini, UKM dapat meningkatkan pengadaan beasiswa untuk mahasiswa berprestasi, juga dapat ditawarkan beasiswa untuk bersekolah di universitas luar yang bekerja sama dengan UKM.
- d. 55% responden mahasiswa menyetujui bahwa pameran yang dilakukan oleh UKM sudah baik.
- e. 54% responden mahasiswa menyetujui bahwa intensitas kegiatan yang dilakukan dengan pihak luar UKM sudah sering. Kegiatan ini biasanya melibatkan pihak mahasiswa, sehingga hubungan antara mahasiswa dengan pihak luar juga baik dan mahasiswa UKM dapat dikenal di masyarakat.

- f. 57% responden mahasiswa menyetujui bahwa efektivitas kegiatan yang dilakukan dengan pihak luar ini sudah efektif. Maka, di masa yang akan datang, kegiatan-kegiatan semacam ini dapat lebih sering diadakan. Dan setiap kegiatan yang diadakan akan selalu berinovasi dan mempunyai konsep yang menarik dan kreatif.

5. Process

Dari data mengenai persepsi mahasiswa tentang proses perkuliahan dan administrasi di UKM didapat:

- a. 54% responden mahasiswa menyetujui bahwa konsistensi prosedur pelayanan masih belum baik.
- b. 39% responden mahasiswa menyetujui bahwa ketepatan waktu perkuliahan masih belum baik. Ketidakpuasan mahasiswa yang sering dialami adalah kedatangan dosen yang tidak tepat waktu. Untuk hal ini, pihak UKM akan mengadakan pelatihan kepada para dosen tidak hanya dalam hal keahlian mengajar tetapi juga etika mengajar.
- c. 40% responden mahasiswa menyetujui bahwa ketepatan masa tempuh studi mahasiswa yang ada sudah baik dan tepat waktu.
- d. 35% responden mahasiswa menyetujui bahwa prosedural pelayanan transkrip masih belum baik. Prosedur permohonan transkrip seringkali tidak jelas dan berbelit-belit. Untuk hal ini, pihak UKM akan menerapkan standarisasi permohonan transkrip yang jelas di masa yang akan datang.
- e. 38% responden mahasiswa menyetujui bahwa prosedural pelayanan ijazah juga masih belum baik. Ketidakpuasan seringkali dialami mahasiswa yang sudah lulus, mengalami kesulitan dalam melakukan permohonan ijazah, prosedurnya masih kurang jelas dan memakan waktu yang relatif lama. Untuk hal ini, pihak UKM akan menetapkan batas waktu yang jelas, kapan alumni dapat mengambil ijazah yang sudah selesai.
- f. 36% responden mahasiswa menyetujui bahwa prosedural pelayanan hasil ujian masih belum baik juga. Nilai ujian seringkali terlambat keluar dari waktu yang telah ditentukan, padahal dosen sudah memberikan kepada TU. Untuk hal ini, pihak UKM juga akan menerapkan batas waktu yang lebih ketat kepada dosen dan memperingatkan TU untuk tidak melebihi batas waktu pemberitahuan nilai ujian.
- g. 43% responden mahasiswa menyetujui bahwa respon terhadap komplain masih kurang baik. Hal ini sangat tidak efisien, karena sebenarnya UKM sudah memiliki sebuah organisasi untuk menampung keluhan dan komplain mahasiswa. Di masa yang akan datang, pihak UKM akan lebih memperhatikan keluhan dan komplain mahasiswa, dengan memberikan prioritas kepada keluhan dan komplain yang paling penting dan kritis.

- h. 43% responden mahasiswa menyetujui bahwa variasi perkuliahan masih kurang. Untuk masa yang akan datang, pihak UKM sudah merencanakan variasi perkuliahan yang menggunakan internet dan teknologi, pengenalan tentang keadaan yang sebenarnya di dunia nyata, bukan hanya di dunia akademis.

6. People

Dari data mengenai persepsi mahasiswa tentang people yang dimiliki oleh UKM dapat diketahui bahwa:

- a. 57% responden mahasiswa menyetujui bahwa gelar yang dimiliki dosen sudah cukup sesuai dengan standar yang seharusnya dimiliki oleh seorang dosen yang mengajar.
- b. 54% responden mahasiswa menyetujui bahwa keahlian dosen UKM dalam kegiatan mengajar di perkuliahan sudah cukup, dapat dimengerti, dan dapat diterima oleh mahasiswa.
- c. 42% responden mahasiswa menyetujui bahwa kecakapan yang dimiliki oleh staf administrasi jurusan dalam melayani kebutuhan dan keperluan mahasiswa cukup baik.
- d. 51% responden mahasiswa menyetujui bahwa dosen-dosen di UKM ramah terhadap mahasiswanya.
- e. 34% responden mahasiswa menyetujui bahwa karyawan di UKM ramah terhadap mahasiswa.

7. Physical Evidence

Dari data dapat dilihat bahwa:

- a. 51% responden mahasiswa menyetujui bahwa lingkungan kampus UKM bersih.
- b. 41% responden mahasiswa menyetujui bahwa fasilitas dan infrastruktur yang dimiliki oleh UKM lengkap. Fasilitas yang disediakan adalah perpustakaan, poliklinik, gedung serba guna, bank BNI dan bank OCBC NISP, pusat informasi dan keluhan, lapangan parkir yang luas, kantin, dsb.
- c. 55% responden mahasiswa menyetujui bahwa lingkungan kampus UKM nyaman.
- d. 58% responden mahasiswa menyetujui bahwa tampak bagian luar UKM menarik.
- e. 56% responden mahasiswa menyetujui bahwa lay-out di UKM menarik, gedung yang satu dan yang lain terhubung dengan baik dan mudah ditemukan.

4.2. The Matching Stage: Matriks SWOT

Tahap penyesuaian dari kerangka penyusunan strategi adalah sebuah teknik yang disebut Matriks SWOT. Teknik ini mengandalkan informasi yang didapatkan dari tahap yang pertama, yaitu tahap input data, untuk menyesuaikan antara peluang dan ancaman eksternal

dengan kekuatan dan kelemahan internal. Analisis strategi berdasarkan analisis SWOT dan matriks SWOT dapat dilihat dalam gambar berikut:

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman yang dimiliki UKM 2. Citra universitas UKM yang dikenal baik 3. Banyak jurusan dan program studi 4. Fasilitas IT yang memadai 5. Iklim perkuliahan yang kondusif 6. Fasilitas dan infrastruktur yang baik 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem mutu yang belum jelas 2. Kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan UKM masih rendah 3. Kepuasan karyawan masih rendah 4. Pelayanan administrasi yang kurang baik 5. Kualitas dan mutu SDM yang masih lemah
<p>PELUANG (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Industri memerlukan tenaga kerja yang handal di bidangnya 2. Peningkatan jumlah lulusan SMA 3. Tingkat kesadaran masyarakat akan pendidikan semakin tinggi 4. Value dan life style yang dibutuhkan oleh masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> a. Menerapkan ISO di UKM b. Meningkatkan penerapan NHK di lingkungan kampus c. Menerapkan penerapan sistem IT di proses KBM d. Menjaga image UKM di benak konsumen sebagai universitas kristen menengah ke atas yang berkualitas e. Menjalin kerjasama dengan institusi dan korporasi 	<ol style="list-style-type: none"> a. Peningkatan kualitas SDM dengan cara memfasilitasi dosen (studi lanjut dosen dan studi banding ke universitas lain yang lebih baik) b. Menerapkan ISO di UKM c. Peningkatan kualitas SDM dengan cara memfasilitasi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan studi banding ke universitas lain. d. Merapkan sistem reward dan punishment yang jelas dan transparan e. Memperketat sistem penerimaan/penyaringan mahasiswa baru untuk meningkatkan kualitas mahasiswa.
<p>ANCAMAN (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ijin mendirikan perguruan tinggi dipermudah 2. Promosi yang dilakukan (beasiswa) dari perguruan di luar negeri 3. Biaya pendidikan semakin tinggi 4. Kuota mahasiswa untuk PTN diperbesar 5. Sistem penerimaan mahasiswa baru di PTN dipermudah 6. Isu SARA 7. Meningkatnya kualitas universitas pesaing 	<ol style="list-style-type: none"> a. Sistem dual degree dan sandwich program b. Memperbesar peluang untuk siswa berprestasi melalui jalur PMDK c. Menjalin kerjasama lintas agama d. Menjalin kerjasama dengan univesitas non-Kristen dan non-Katolik 	<ol style="list-style-type: none"> a. Menerapkan ISO di UKM b. Sistem dual degree dan sandwich program. c. Peningkatan kualitas SDM dengan cara memfasilitasi dosen (studi lanjut dosen dan studi banding ke universitas lain yang lebih baik)

4.3. The Decision Stage

Analisis SWOT dan evaluasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan kemudian menjadi dasar untuk membuat keputusan perumusan strategi dengan

menggunakan teknik Matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*) pada tahap ketiga, tahap pengambilan keputusan.

No.	Faktor Strategis	Bobot	Strategi S-O		Strategi S-T		Strategi W-O		Strategi W-T	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
KEKUATAN										
1	Pengalaman yang dimiliki UKM	0.1	3	0.3	2	0.6	4	0.4	2	0.2
2	Citra universitas UKM yang dikenal baik	0.1	3	0.3	4	1.2	2	0.2	2	0.2
3	Banyak jurusan dan program studi	0.08	3	0.24	4	1.2	4	0.32	4	0.32
4	Fasilitas IT yang memadai	0.05	3	0.15	2	0.6	3	0.15	4	0.2
5	Iklim perkuliahan yang kondusif	0.05	3	0.15	4	1.2	2	0.1	2	0.1
6	Fasilitas dan infrastruktur yang baik	0.15	3	0.45	2	0.6	3	0.45	4	0.6
KELEMAHAN										
1	Kualitas dan mutu SDM yang masih lemah	0.15	4	0.6	4	1.2	4	0.6	4	0.6
2	Sistem mutu yang belum jelas	0.06	4	0.24	3	0.9	4	0.24	4	0.24
3	Kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan UKM masih rendah	0.1	3	0.3	2	0.6	4	0.4	3	0.3
4	Kepuasan karyawan masih rendah	0.08	3	0.24	2	0.6	4	0.32	3	0.24
5	Pelayanan administrasi yang kurang baik	0.08	3	0.24	2	0.6	4	0.32	3	0.24
		I								

No.	Faktor Strategis	Bobot	Strategi S-O		Strategi S-T		Strategi W-O		Strategi W-T	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
PELUANG										
1	Industri memerlukan tenaga kerja yang handal di bidangnya	0.05	3	0.15	2	0.6	4	0.2	2	0.1
2	Peningkatan jumlah lulusan SMA	0.1	3	0.3	3	0.9	4	0.4	2	0.2
3	Tingkat kesadaran masyarakat akan pendidikan semakin tinggi	0.03	3	0.09	2	0.6	2	0.06	2	0.06
4	Value dan life style yang dibutuhkan oleh masyarakat	0.08	3	0.24	2	0.6	2	0.16	2	0.16
ANCAMAN										
1	Ijin mendirikan perguruan tinggi dipermudah	0.05	2	0.1	2	0.6	2	0.1	2	0.1
2	Promosi yang dilakukan (beasiswa) dari perguruan di luar negeri	0.05	2	0.1	3	0.9	2	0.1	2	0.1
3	Biaya pendidikan semakin tinggi	0.04	2	0.08	2	0.6	3	0.12	2	0.08
4	Kuota mahasiswa untuk PTN diperbesar	0.15	2	0.3	2	0.6	2	0.3	2	0.3

5	Sistem penerimaan mahasiswa baru di PTN dipermudah	0.15	2	0.3	2	0.6	2	0.3	2	0.3
6	Meningkatnya kualitas universitas pesaing	0.15	3	0.45	2	0.6	4	0.6	2	0.3
7	Isu SARA	0.15	3	0.45	4	1.2	2	0.3	2	0.3
	TOTAL	1		5.77		5.7		6.14		5.24

Dari hasil matriks QSPM di atas dapat dilihat bahwa yang memiliki nilai paling tinggi adalah strategi W-O. Strategi W-O adalah strategi yang menggunakan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh universitas. Dalam pembobotan, peningkatan jumlah lulusan SMA mempunyai bobot yang paling besar, karena merupakan peluang yang paling berpengaruh dalam kemajuan universitas dalam hal penambahan jumlah mahasiswa baru, kemudian value dan *life style* yang dibutuhkan oleh masyarakat juga mempunyai bobot yang lebih besar dibanding faktor strategis lain, karena saat ini semakin banyak orang yang menganggap bersekolah di perguruan tinggi adalah tren dan tidak mau ketinggalan tren tersebut. Dan UKM mempunyai value yang diinginkan oleh masyarakat.

Sedangkan untuk ancaman, ancaman dari PTN merupakan hal yang serius karena dapat mengurangi minat siswa kelas 3 SMA ke universitas swasta. Persepsi yang ada di benak siswa kelas 3 SMA adalah bahwa jika meneruskan ke PTN, biaya yang dibutuhkan akan lebih sedikit jika dibandingkan melanjutkan ke universitas swasta. Hal lainnya adalah pesaing semakin meningkatkan kualitasnya, sehingga pihak UKM seharusnya waspada dan harus terus melakukan peningkatan kualitas dan terus berinovasi. Faktor lainnya adalah isu SARA. Isu SARA menjadi permasalahan yang penting karena walaupun UKM adalah universitas yang menjunjung tinggi nilai kristiani, namun UKM tidak memaksakan ideologi kristiani kepada mahasiswanya, sehingga dalam proses penerimaan mahasiswa baru, UKM tidak akan membatasi penerimaan hanya untuk mahasiswa yang beragama Kristen atau Katolik saja. UKM membuka peluang kepada calon mahasiswa dari agama dan suku ras apapun untuk bisa bersekolah di UKM. Sedangkan untuk kekuatan yang dimiliki UKM yang memiliki pengaruh dalam kelangsungan bisnisnya adalah pengalaman dari tahun 1965 sejak berdiri dan citra universitas yang dimiliki dikenal baik oleh masyarakat, serta kelengkapan fasilitas dan infrastruktur yang dimiliki oleh UKM sehingga ketiga faktor tersebut memiliki bobot yang lebih tinggi daripada faktor lainnya. Sedangkan kelemahan yang dirasakan berpengaruh terhadap kualitas pendidikan yang ditawarkan adalah kualitas SDM yang dimiliki oleh UKM dirasakan belum cukup baik. Selain itu, banyak komplain yang disampaikan oleh mahasiswa sehubungan dengan ketidakpuasan mereka terhadap pelayanan yang diberikan oleh UKM. Berikut adalah ringkasan dari tabel QSPM:

No.	Alternatif Strategi	TAS
1	Strategi S-O: a. Menerapkan ISO di UKM	5.77

	<ul style="list-style-type: none"> b. Meningkatkan penerapan NHK di lingkungan kampus c. Menerapkan penerapan sistem IT di proses KBM d. Menjaga image UKM di benak konsumen sebagai universitas kristen menengah ke atas yang berkualitas e. Menjalin kerjasama dengan institusi dan korporasi 	
2	Strategi S-T: <ul style="list-style-type: none"> a. Sistem dual degree dan sandwich program b. Memperbesar peluang untuk siswa berprestasi melalui jalur PMDK c. Menjalin kerjasama lintas agama d. Menjalin kerjasama dengan univesitas non-Kristen dan non-Katolik 	5.7
3	Strategi W-O: <ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan kualitas SDM dengan cara memfasilitasi dosen (studi lanjut dosen dan studi banding ke universitas lain yang lebih baik) b. Menerapkan ISO di UKM c. Peningkatan kualitas SDM dengan cara memfasilitasi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan studi banding ke universitas lain. d. Merapkan sistem reward dan punishment yang jelas dan transparan e. Memperketat sistem penerimaan/penyaringan mahasiswa baru untuk meningkatkan kualitas mahasiswa. 	6.14
4	Strategi W-T: <ul style="list-style-type: none"> a. Menerapkan ISO di UKM b. Sistem dual degree dan sandwich program c. Peningkatan kualitas SDM dengan cara memfasilitasi dosen (studi lanjut dosen dan studi banding ke universitas lain yang lebih baik) 	5.24

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa hasil perhitungan menunjukkan total nilai daya tarik tertinggi berada pada kolom strategi W-O dengan nilai 6.14. Beberapa faktor kekuatan yang mempunyai *attractiveness score* (AS) yang sangat menarik adalah pengalaman yang dimiliki oleh UKM dan banyaknya jurusan dan program studi yang dibuka oleh UKM. Sedangkan peluang yang memiliki *attractiveness score* (AS) yang sangat menarik adalah peningkatan jumlah lulusan SMA dan industri saat ini memerlukan tenaga kerja yang handal di bidangnya. Faktor-faktor tersebut mempunyai *attractiveness score* yang besar dibanding faktor yang lain, karena pada strategi W-O ini akan digunakan strategi yang meminimalkan kelemahan universitas untuk mengambil peluang yang ada di pasar. Berdasarkan hasil dari QSPM, maka disarankan perusahaan untuk menerapkan strategi W-O.

Sedangkan untuk kelemahan yang dimiliki perusahaan, kualitas dan mutu SDM yang masih lemah, sistem mutu yang belum jelas, kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan UKM masih rendah, kepuasan karyawan yang masih rendah, dan pelayanan administrasi yang kurang baik adalah faktor-faktor keberhasilan universitas yang masih harus ditingkatkan lagi. Untuk ancaman yang ada, sistem penerimaan mahasiswa baru di PTN yang dipermudah dan biaya pendidikan yang semakin tinggi mempunyai *Attractiveness Score* yang lebih besar dibanding yang lain. Sistem penerimaan mahasiswa baru yang dipermudah di PTN akan menarik lebih banyak siswa ke PTN. Dan biaya pendidikan yang semakin tinggi akan membuat siswa berpikir bahwa meneruskan ke universitas swasta akan membutuhkan biaya yang lebih besar.

V. KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. UKM memiliki nilai 3.58 dari matriks EFAS. Angka ini menunjukkan bahwa UKM mempunyai posisi eksternal yang kuat, dapat mempergunakan peluang yang ada dan menghindari ancaman yang ada dengan baik di dunia bisnis saat ini. Keunggulan yang dimiliki UKM saat ini adalah variasi jurusan yang dimiliki dan kelengkapan fasilitas dan infrastruktur yang disediakan untuk mahasiswa. Sedangkan kelemahan yang dimiliki saat ini adalah masih kurangnya kualitas SDM yang dimiliki.
2. UKM memiliki nilai 3.3 dari matriks IFAS. Angka ini menunjukkan bahwa UKM mempunyai posisi internal yang kuat, dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan meminimalkan kelemahan yang ada di perusahaan saat ini. Peluang terbesar yang dimiliki adalah peningkatan jumlah siswa SMA dari tahun ke tahun. Sedangkan ancaman yang dihadapi adalah meningkatnya kualitas pesaing dan keberadaan PTN serta isu SARA.
3. Strategi pemasaran yang harus dikembangkan oleh UKM dalam menghadapi kondisi eksternal dan internal yang ada saat ini adalah strategi W-O yang menggunakan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan, yaitu:
 - a. Peningkatan kualitas SDM dengan cara memfasilitasi dosen (studi lanjut dosen dan studi banding ke universitas lain yang lebih baik)
 - b. Menerapkan ISO di UKM
 - c. Peningkatan kualitas SDM dengan cara memfasilitasi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan studi banding ke universitas lain.
 - d. Menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas dan transparan
 - e. Memperketat sistem penerimaan/penyaringan mahasiswa baru untuk meningkatkan kualitas mahasiswa.
4. Faktor-faktor bauran pemasaran yang perlu ditingkatkan adalah:
 - a. People:
 - ➔ Peningkatan kualitas dosen (gelar dan keahlian)
 - ➔ Peningkatan kualitas karyawan (kecakapan dan keramahan)
 - b. Process:
 - ➔ Peningkatan penanganan sistem dan prosedur administrasi
 - ➔ Perbaiki metode pengajaran
 - ➔ Peningkatan kualitas sistem dan prosedur perkuliahan (ketepatan waktu, dll)
 - ➔ Peningkatan penanganan keluhan
 - c. Promotion:
 - ➔ Meningkatkan aktivitas promosi *below the line*

- Mengurangi aktivitas promosi *above the line*
- Meningkatkan aktivitas promosi melalui media *social networking* (dunia maya)

5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah:

- a. Melakukan penelitian yang serupa secara berkala untuk mengukur efektivitas kegiatan pemasaran.
- b. Memperluas skala penelitian sampai ke tingkat nasional (seluruh Indonesia)
- c. Menambah objek penelitian, yaitu guru, kepala sekolah, dan orang tua siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Cravens, David.W. 2003. *Strategic Marketing 7th edition*. New York: McGraw-Hill
- David, Fred.R. 2005. *Strategic Management: Concept and Cases 10th edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Data Tim Pemasaran Universitas Kristen Maranatha 2010
- Kotler, Phillip dan Kevin Lane Keller. 2006. Edisi 12. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sekaran, Uma. 2003. 4th edition *Research Methods for Business*. New York : John Wiley & Sons. Inc.
- Umar, Husein. 2000. *Riset Pemasaran Perilaku Konsumen*. Jakarta Business Research Centre, Gramedia, Jakarta.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger. (2008). Edisi 11. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

www.dikti.go.id

www.evaluasi.or.id

www.kemendiknas.go.id

www.kopertis4.or.id

www.maranatha.edu

www.unpar.ac.id

www.unpas.ac.id

www.widyatama.ac.id