

DAYA SAING PROGRAM STUDI**Astrid Widayani**

Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Surakarta

email: astridwidayani@gmail.com**ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah: 1). Menganalisis kondisi eksternal dan kondisi internal Akparta Surakarta; 2). Menganalisis faktor-faktor eksternal yang mendorong Akparta Surakarta melakukan pengembangan program studi; 3). Menganalisis faktor-faktor internal yang mendorong Akparta Surakarta melakukan pengembangan program studi; 4). Merumuskan proses pengembangan program studi baru yang dilaksanakan Akparta Surakarta sebagai strategi bersaing. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, yang memberikan uraian daya saing yang harus dimiliki oleh program studi pada perguruan tinggi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data meliputi studi pustaka, interview, observasi, dan *Forum Group Discussion*.

Hasil penelitian ini sebagai berikut: 1). Kondisi lingkungan Akparta Surakarta diwarnai dengan ancaman persaingan antar industri, namun sekaligus terdapat peluang adanya permintaan tenaga kerja yang tinggi di bidang bisnis hotel dan pariwisata; 2). Faktor Permintaan Tenaga Kerja di bidang pariwisata dan bisnis hotel adalah faktor eksternal paling berpengaruh. Strategi yang dipilih oleh Akparta Surakarta adalah Pengembangan Produk (*Product Development*). Akparta Surakarta paling cocok menggunakan strategi *Hold and Maintain*; 3). Kegiatan Belajar Mengajar menjadi faktor internal yang paling berpengaruh dan merupakan kelemahan Akparta Surakarta; 4). Proses pengembangan program studi sebagai strategi bersaing berupa: pemunculan ide, penyaringan ide, pengembangan dan pengujian konsep, pengembangan strategi pemasaran, analisis bisnis, dan pengembangan produk baru.

Kata Kunci: daya saing, strategi, program studi

Latar Belakang Masalah

Perguruan tinggi swasta sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi kepemilikan yayasan turut serta memberikan kontribusi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Perguruan tinggi swasta memiliki visi, misi, tujuan, dan sasaran pencapaian tujuan dalam proses penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Suatu keberhasilan pencapaian tujuan memerlukan perumusan strategi yang matang dan implementasi strategi yang tepat. Dengan persaingan yang semakin ketat di dunia pendidikan, perguruan tinggi swasta harus memiliki beberapa keunggulan bersaing dengan kompetitornya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kotler (2003) bahwa persaingan digambarkan sebagai suatu siklus perusahaan yang ditentukan oleh empat komponen

persaingan (4C) yaitu *company*, *customers*, *competitor*, dan *change*.

Lingkungan bisnis (*business environment*), dapat dibedakan atas lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Wheelen dan Hunger, 2000). Pearce dan Robinson (2000) membedakan lingkungan bisnis atas lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen dan Hunger, 2000). Lingkungan makro yang berpengaruh terhadap organisasi terdiri dari kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, serta kekuatan sosial dan budaya (Wheelen dan Hunger, 2000). Porter (1997) juga berpendapat bahwa sebuah keunggulan kompetitif

yang *sustainable* tidak dapat diperoleh hanya melalui efektivitas operasional, tapi juga dapat diperoleh dari suatu inovasi manajemen.

Artikel ini menyajikan analisis kondisi eksternal dan kondisi internal Akparta Surakarta; faktor-faktor eksternal yang mendorong Akparta Surakarta melakukan pengembangan program studi; faktor-faktor internal yang mendorong Akparta Surakarta melakukan pengembangan program studi; dan proses pengembangan program studi baru yang dilaksanakan Akparta Surakarta sebagai strategi bersaing.

LANDASAN TEORI

1. Konsep Strategi

Mintzberg (1991) berpendapat bahwa strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama sebuah organisasi, kebijakan,

dan urutan kegiatan yang menjadi suatu kesatuan. Dalam definisi lainnya menurut Pearce dan Robinson (2000), strategi merupakan rencana kerja suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

2. Keunggulan Bersaing

Kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama (Porter, 1997). Porter mengklasifikasikan tiga kategori, yaitu *cost leadership*, diferensiasi, dan *focus*. Perusahaan dapat menggunakan salah satu strategi differensiasi dan *focus* untuk menciptakan keunggulan bersaing.

3. Analisis Identifikasi Masalah

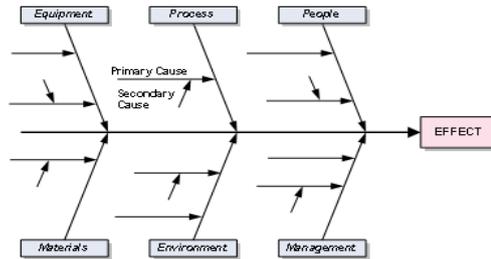
3.1. Fish Bone Analysis

Analisis *Fishbone* diciptakan oleh Kaoru Ishikawa, diagram berupa diagram sebab dan akibat

EKONOMI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN
Vol. VII, No. 2, Agustus 2018
dengan bentuk kerangka ikan,

membantu menentukan penyebab yang berdampak pada masalah sebagai akibat.

Gambar Fishbone Analysis Diagram



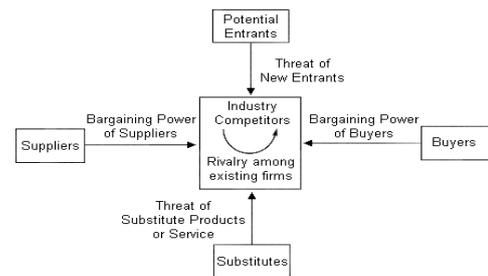
4. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah kekuatan yang berada diluar organisasi atau perusahaan yang tidak dapat dikendalikan atau dipengaruhi. Lingkungan eksternal meliputi: lingkungan jauh (ekonomi, sosial, politik, teknologi), lingkungan industri (hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan produk pengganti, dan persaingan industri sejenis), serta lingkungan operasional (pesaing, kreditor, pelanggan, tenaga kerja, dan pemasok).

4.1. Analisis *Five Forces Porter*

Analisis ini meliputi: faktor hambatan masuk (*risk of entry*), kekuatan pemasok (*power of supplier*), kekuatan pembeli (*power of buyer*), intensitas persaingan (*rivalry among existing firms*), dan ancaman produk pengganti (*substitutes*).

Gambar Five Forces Porter's



1. Ancaman Pendetang Baru

Pesaing yang ada dalam suatu industri dapat terkena dampaknya dengan masuknya pendatang baru. Beberapa hambatan masuk (*entry barrier*) pendatang baru antara lain kebijakan pemerintah, skala ekonomi, differensiasi produk, persyaratan modal, dan saluran distribusi.

2. Ancaman Kekuatan Tawar Pemasok

Pemasok memiliki posisi tawar tinggi apabila lebih terkonsentrasi daripada industri yang dipasok, terdapat sedikit produk substitusi, produk yang dipasok merupakan input terpenting bagi industri, dan pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi ke hilir.

3. Ancaman Kekuatan Tawar Pembeli

Para pembeli memiliki posisi tawar menawar yang tinggi apabila para pembeli merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan, terkonsentrasi letaknya atau teroganisir, produk tidak mempunyai perbedaan dengan produk pesaing, pesaing memiliki informasi yang lengkap, biaya berpindah ke penjual lain (*switching cost*) rendah, dan melakukan integrasi ke hulu.

4. Ancaman Produk Substitusi

Bila konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang rendah dan produk substitusi punya harga lebih murah dengan kualitas sama bahkan lebih tinggi dari produk dalam suatu industri.

5. Ancaman Persaingan Antar Industri Sejenis

Kompetisi untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan strategi persaingan harga, perang iklan, peningkatan pelayanan kepada *customer* atau dengan pengembangan produk.

4.2. EFE (*External Factor Evaluation*)

Mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang berkaitan dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman serta menilai respon perusahaan terhadap kondisi eksternalnya. Menurut David (2006), matriks EFE membuat ahli strategi

EKONOMI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN
Vol. VII, No. 2, Agustus 2018
meringkas dan mengevaluasi

informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan persaingan.

Tabel EFE Matrix

<i>Key External Factor</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
<i>Opportunity (Peluang)</i>			
Perkembangan Lingkungan			
Permintaan Tenaga Kerja			
Perkembangan Industri			
Industry Cooperation			
<i>Threat (Ancaman)</i>			
Perubahan Pasar Pariwisata			
<i>Kecenderungan Pembeli</i>			
Perilaku pembeli potensial			
Peraturan Perundangan			
Industry Competition			
<i>Total Weighed Score</i>	100%		

poor (1), below average (2), above average (3), superior (4)

Dengan tanpa memperdulikan jumlah peluang maupun ancaman kunci yang dimasukkan dalam Matriks EFE, total nilai yang dibobot tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4 dan yang terendah adalah 1.

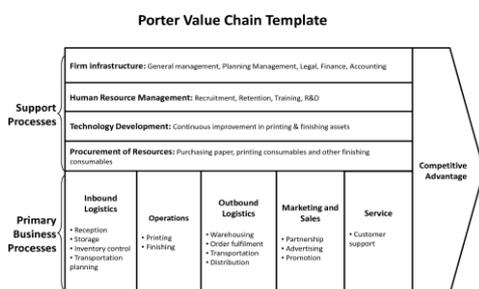
5. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan yang berada dalam kendali organisasi dan memiliki implikasi secara langsung dan khusus kepada lembaga. Faktor internal merupakan kemampuan dasar, keterbatasan, serta karakteristik yang dimiliki lembaga. Analisis internal penelitian ini melalui analisis IFE Matrix, *Value Chain Analysis*, analisis Sumber Daya dan Kapabilitas, dan analisis *Relative Strength*.

5.1. Value Chain Analysis

Analisis untuk mendapatkan informasi yang mungkin memberikan efek nilai tambah yang tinggi kepada pelanggan dan pada faktor-faktor kekuatan yang dianggap penting.

Gambar Value Chain Analysis



Tiga langkah yang harus dijalankan pada saat menganalisis mata rantai menurut Porter:

1. Mengamati rantai nilai lini produk tersebut dalam hal berbagai aktivitas yang terlibat dalam menghasilkan produk dan jasa.
2. Mengamati kaitan antara setiap rantai nilai dalam lini produk.
3. Memperhatikan potensi sinergi di antara rantai nilai dari berbagai lini produk atau unit bisnis.

5.2. Analisis Sumber Daya Fungsional dan Kapabilitas

Analisis ini didasarkan pada faktor-faktor lingkungan internal yang merupakan kumpulan dari

sumber daya dan kapabilitas (Grant, 1995).

5.3. IFE (Internal Factor Evaluation)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, dan sistem informasi.

Tabel IFE Matrix

Key Internal Factor	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths (Kekuatan)			
Kegiatan Belajar Mengajar			
Gedung			
Biaya Kuliah			
Penempatan Kerja Lulusan			
Pelayanan Staf Kepegawaian			
Fasilitas Pekuliahan			
Weaknesses (Kelemahan)			
Kurikulum			
Tenaga Pengajar			
Sistem Penjaminan Mutu			
Biaya Pengembangan SDM			
Total Weighthed Score	100%		

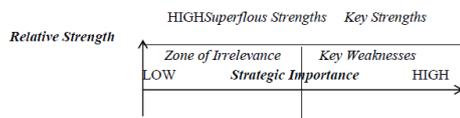
Rating: major weakness (1), minor weakness (2), minor strenght (3), major strenght (4)

Nilai dibawah 2,5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal, dan sebaiknya.

5.4. Analisis *Relative Strength and Strategic Importance*

Seluruh variabel kekuatan utama (*key strengths*) sebagai rekomendasi pengembangan program studi. Variabel yang menjadi kelemahan utama (*key weaknesses*) akan dipertimbangkan untuk adanya evaluasi dan perbaikan secara kontinyu (*continuous improvement*).

Gambar *Relative Strength Diagram*



6. Analisis Lingkungan Eksternal-Internal

6.1. Analisis IFE-EFE Matrix

Assessment dilakukan untuk mengetahui kekuatan posisi bersaing: (1) Apakah posisi pasar meningkat bila strategi yang ada dilanjutkan; (2) Bagaimana posisi relatifnya dibandingkan pesaing; (3) Apakah daya saing melebihi pesaingnya; (4)

Apakah mampu memproteksi dan meningkatkan posisi pasarnya (Sampurno, 2009).

Tabel IFE-EFE Matrix

		Skor IFE			
		Kuat	Rata-Rata	Lemah	
Skor EFE	Tinggi	I	II	III	3.0
	Rata-rata	IV	V	VI	2.0
	Rendah	VII	VIII	IX	1.0
		4.0	3.0	2.0	

Matriks Internal-Eksternal terdiri dari 9 sel dan 2 dimensi. Dalam penelitian ini 9 sel mengindikasikan posisi Akparta Surakarta dan para pesaingnya dalam industri yang sama.

6.2. Analisis *Competitive Profile Matrix*

David (2006) menyebutkan proses analisis strategi selanjutnya adalah mengetahui posisi lembaga apabila dibandingkan dengan pesaing. Hasil perhitungan yang telah diolah dimasukkan dalam sebuah matriks tersendiri yang disebut CPM (*Competitive Profil Matrix*).

7. Pengembangan Produk Baru

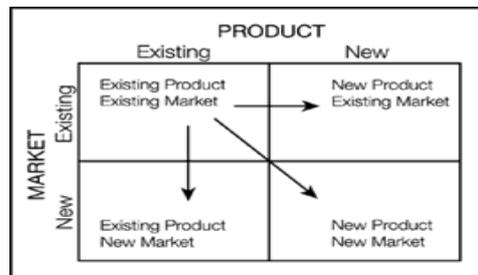
Perusahaan dapat memperoleh produk baru umumnya berasal dari dua sumber yaitu dengan: Akuisisi dan pengembangan perusahaan sendiri (Kotler, 2003). Pengembangan produk baru ini sangat penting untuk menjamin kelangsungan pertumbuhan dan profitabilitas.

7.1. Ansoff Matrix

Matrix Ansoff membantu pengambilan keputusan strategis dalam *business development*, dengan mempertimbangkan pengembangan bisnis melalui produk lama atau produk baru. Ada empat kombinasi *product/market* dalam matrix Ansoff yang menghasilkan empat pilihan strategi bisnis, yaitu: 1). *Market Penetration*, 2). *Product Development*, 3). *Market Development*, dan 4). *Diversification*. Hubungan antara pasar dan produk dapat digambarkan

dalam model Ansoff Matrix di bawah ini:

Gambar Model Ansoff Matrix



Analisis Matrix Ansoff juga dibutuhkan untuk mengenal segmentasi pasar, mengetahui peta penggunaan produk saat ini berada di segmen mana.

7.2. Proses Pengembangan Produk

Perusahaan dapat menambah produk baru melalui akuisisi atau pengembangan (Kotler, 2009). Canon et al (2008) menyatakan bahwa produk baru adalah produk yang baru dalam berbagai bentuk yang menjadi fokus perusahaan. Pengembangan produk baru meliputi “*eight stages of new development process*”, berikut ini(Kotler, 2009):

Gambar Stage-Gate System



METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, menguraikan daya saing program studi pada perguruan tinggi. Data primer diperoleh melalui *focus group discussion*. Pengumpulan data menggunakan metode studi pustaka, *interview*, observasi dan FGD.

PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Bisnis

Lingkungan Eksternal

a. Analisis Five Forces Porter

Lingkungan persaingan diketahui dari *Five Forces Porter* sebagai berikut:

1. Ancaman Pendetang Baru

Akparta Surakarta sangat mudah ditembus karena seluruh

hambatan masuk telah berhasil diterobos oleh para pendatang baru.

Tabel Ancaman Hambatan Masuk

Hambatan Masuk (Barriers to entry)	Daya Tarik Industri					
		Sangat rendah	Agak rendah	Normal	Agak tinggi	Sangat tinggi
Skala ekonomis	Rendah					Tinggi
Diferensiasi produk	Rendah					Tinggi
Identifikasi merek	Rendah					Tinggi
Biaya peralihan	Rendah					Tinggi
Akses terhadap saluran distribusi	Mudah					Terbatas
Kebunahan capital	Rendah					Tinggi
Akses terhadap teknologi terakhir	Mudah					Terbatas
Kebijakan/pengaturan pemerintah	Tidak eksis					Eksis
Rata-rata hambatan masuk						

2. Kekuatan Posisi Tawar Pemasok

Akparta Surakarta memiliki *bargaining power* tinggi terhadap pemasok. Hal ini dibuktikan dengan masih tingginya permintaan tenaga kerja di bidang perhotelan dan pariwisata.

Tabel Kekuatan Pemasok

Persaingan antar Industri (Competitive Rivalry)	Daya Tarik Industri					
		Sangat rendah	Agak rendah	Normal	Agak tinggi	Sangat tinggi
Jumlah Kompetitor	Rendah					Tinggi
Perbedaan kualitas	Rendah					Tinggi
Deferensiasi produk	Rendah					Tinggi
Biaya peralihan	Rendah					Tinggi
Loyalitas pelanggan	Rendah					Tinggi
Biaya keluar dari Industri	Rendah					Tinggi
Rata-rata persaingan antar industri						

3. Kekuatan Posisi Tawar Pembeli

Akparta Surakarta juga memiliki *bargaining power* yang kuat terhadap pembeli.

Tabel Ancaman Pembeli

Kekuatan Pembeli (Buyer Power)	Daya Tarik Industri				Tinggi
	Rendah	Sangat rendah Agak rendah	Netral	Sangat tinggi Agak tinggi	
Jumlah Customer	Rendah	■	■	■	Tinggi
Ukuran Permintaan	Rendah	■	■	■	Tinggi
Perbedaan dengan kompetitor	Rendah	■	■	■	Tinggi
Sensitivitas terhadap harga	Rendah	■	■	■	Tinggi
Kemampuan untuk substitusi	Mudah	■	■	■	Terbatas
Biaya Peralihan	Rendah	■	■	■	Tinggi
Rata-rata kekuatan pembeli		■	■	■	

4. Ancaman Produk Substitusi

Akparta Surakarta menjadikan produk substitusi sebagai ancaman.

Tabel Ancaman Produk Substitusi

Ancaman Produk Substitusi (Threat of Substitution)	Daya Tarik Industri				Tinggi
	Rendah	Sangat rendah Agak rendah	Netral	Sangat tinggi Agak tinggi	
Performance of substitutes	Rendah	■	■	■	Tinggi
Differensiasi produk	Rendah	■	■	■	Tinggi
Identifikasi merek	Rendah	■	■	■	Tinggi
Biaya peralihan	Rendah	■	■	■	Tinggi
Rata-rata ancaman produk substitusi		■	■	■	

5. Intensitas Persaingan antara Perusahaan Dalam Industri

Akparta Surakarta masuk dalam intensitas persaingan dalam industri yang cukup tinggi. Bila Akparta melakukan promosi melalui presentasi, pesaing juga melakukan hal yang sama.

Tabel Persaingan antar Industri

Persaingan antar Industri (Competitive Rivalry)	Daya Tarik Industri				Tinggi
	Rendah	Sangat rendah Agak rendah	Netral	Sangat tinggi Agak tinggi	
Jumlah Kompetitor	Rendah	■	■	■	Tinggi
Perbedaan kualitas	Rendah	■	■	■	Tinggi
Deferensiasi produk	Rendah	■	■	■	Tinggi
Biaya peralihan	Rendah	■	■	■	Tinggi
Loyalitas pelanggan	Rendah	■	■	■	Tinggi
Biaya keluar dari Industri	Rendah	■	■	■	Tinggi
Rata-rata persaingan antar industri		■	■	■	

b. EFE Matrix

Penulis menyusun keseluruhan indikator diatas ke dalam sebuah tabel yang terdiri atas faktor yang mempengaruhi, bobot, dan ranking. Besarnya bobot menunjukkan pengaruh indikator tersebut terhadap faktor eksternal.

Tabel Industry Key Success Factors

Industry Key Success Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Perkembangan Lingkungan	0.12	2,6	0,31
Permintaan Tenaga Kerja	0.14	2,8	0,39
Perkembangan Industri	0.09	2,7	0,24
Industry Cooperation	0.09	2,5	0,23
Perubahan Pasar Pariwisata	0.13	2,7	0,35
Kecenderungan Pembeli	0.10	2,4	0,24
Perilaku pembeli potensial	0.12	2,4	0,29
Peraturan Perundangan	0.08	2,5	0,20
Industry Competition	0.13	2,5	0,33
Total Weighted Score	1,0		2,89

Sumber: Hasil Pengolahan Data Responden, 2012

Indikator peluangnya adalah Permintaan Tenaga Kerja dan Pasar Pariwisata, sedang indikator ancaman adalah Industry Cooperation dan Peraturan Perundangan.

2. Lingkungan Internal

Thomson dan Strickland (2003) menyatakan 5 (lima) aspek penting: (1) Bagaimana strategi saat ini dijalankan; (2) Kekuatan dan kelemahan sumber daya, peluang eksternal dan ancaman yang dihadapi; (3) Struktur biaya dibandingkan dengan pesaing; (4) Kekuatan daya saing dibandingkan dengan pesaing; dan (5) Isu stratejik yang dihadapi oleh perusahaan.

a. IFE Matrix

Tabel Company Key Success Factors

Company Key Success Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Kegiatan Belajar Mengajar	0.13	2.4	0.31
Gedung	0.12	2.6	0.31
Biaya Kuliah	0.09	2.7	0.24
Penempatan Kerja di Industri	0.09	2.5	0.23
Pelayanan Staff Kepegawaian	0.09	2.7	0.24
Fasilitas Perkuliahan	0.12	2.1	0.25
Kurikulum	0.09	2.5	0.23
Sumber Daya Manusia	0.11	2.7	0.30
Sistem Penjaminan Mutu	0.08	2.2	0.18
Suasana Akademik	0.09	2.2	0.20
Total Weighted Score	1.0		2.48

Sumber: Hasil Pengolahan Data Responden, 2012

Kekuatan utama Akparta Surakarta adalah tenaga pengajar dan gedung. Kelemahannya berupa kegiatan belajar mengajar dan fasilitas perkuliahan.

Tabel Hasil Analisis Internal

Akparta Surakarta

Superflous Strenghts	Key Strenghts
Biaya Kuliah Pelayanan	Tenaga Pengajar Gedung
Zone of Irrelevance	Key Weaknesses
Penempatan Kerja Lulusan Kurikulum Sistem Penjaminan Mutu Suasana Akademik	Kegiatan Belajar Mengajar Fasilitas Perkuliahan

b. Analisis Value Chain

Hasil analisis value chain Akparta Surakarta digunakan untuk mengetahui bagaimana aktivitas utama dilaksanakan sebagai satu mata rantai yang saling berkaitan.

Gambar VALUE CHAIN Akparta Surakarta

Support Processes

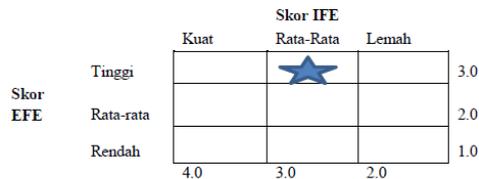
Infrastruktur: Gedung, Fasilitas Perkuliahan, Laboratorium, Sarana Prasarana			
Manajemen Organisasi: Struktural Organisasi, SOP, peraturan Kepegawaian			
Perkembangan Teknologi: Sistem informasi, Laboratorium			
Administrasi & Keuangan: Pengadaan Barang, Penganggaran, Administrasi			
Penerimaan Mahasiswa Baru	Kegiatan Perkuliahan	On the Job Training dan Kegiatan Praktek	Penempatan Kerja Lulusan di Industri
Kegiatan Promosi dan Sosialisasi Lembaga	Teori di kelas dan praktek di laboratorium / studi lapangan	MOU dengan hotel dan tour travel	Jaringan Alumni dan Pelacakan Alumni

Primary Business Processes

3. Posisi Persaingan Akparta Surakarta (IFE-EFE Matrix)

Menurut hasil skor penilaian IFE Matrix dan EFE Matrix Akparta Surakarta dapat digambarkan dalam satu kesatuan IFE-EFE Matriks berikut ini:

Tabel IFE-EFE Matriks

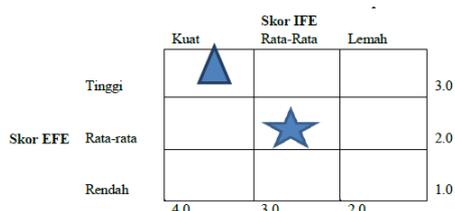


Sumber: Hasil Pengolahan Data Responden, 2012

Posisi Akparta Surakarta berdasarkan penilaian IFE-EFE Matrix adalah pada **kuadran V** dengan nilai **2,89** untuk EFE dan **2,48** untuk IFE. Hal ini menunjukkan bahwa Akparta Surakarta paling cocok menggunakan strategi *Hold and Maintain*. Strategi yang cocok digunakan antara lain *Market Penetration* and *Product Development*.

Hasil penilaian IFE-EFE Matrix Akparta Surakarta dan pesaingnya sebagai berikut:

Tabel IFE-EFE Matriks Kompetitor



Sumber: Hasil Pengolahan Data Responden, 2012

Keterangan:

Simbol Bintang : Akparta

Surakarta

Simbol Segitiga : Kompetitor

(STP Sahid dan STIEPari Semarang)

Posisi persaingan Akparta Surakarta berada pada kuadran V strategi *Hold and Maintain*. Strategi yang cocok digunakan antara lain *Market Penetration* and *Product Development*. Sedangkan simbol segitiga adalah pesaing (STIEPari Semarang dengan skor 3.3 dan STP Sahid Solo dengan skor 3.7). Posisi Pesaing Akparta Surakarta berada pada kuadran I yang digambarkan sebagai *Grow And Build*. Strategi yang cocok adalah *Intensive (Market Penetration, Market Development, and Product Development)* atau *Integration (Backward Integration, Forward Integration, dan Horizontal Integration)*.

Hasil *positioning* Akparta

Surakarta dengan kompetitornya dapat diketahui beberapa tolak ukur (*benchmarking*) terhadap sumber daya dan kapabilitas yang dianggap penting berikut:

Tabel Tabel Peringkat Sumber Daya dan Kapabilitas

Perbandingan Sumber Daya dan Kapabilitas Akparta Surakarta Terhadap Pesaing	+		-		N		Peringkat Keseluruhan Pesaing
	Gedang	Fasilitas Pembelajaran	Tenaga Pengajar	Tenaga Kependidikan	Kualitas Labasan	Reputasi / Image	
Akparta Surakarta	+	+	+	N	N	+	1
STP Sahid Surakarta	+	+	+	N	N	+	1
Akpar Mandala Bakti	-	N	-	N	-	N	7
STIE Pari Semarang	N	N	+	+	+	N	2
International Hotel School	+	+	N	+	-	+	3
Royal Season	-	+	N	-	-	N	5
Victoria Hotel School	-	+	N	-	-	+	6
Graha Wisata Semarang	N	N	N	-	N	+	4

4. Hasil Analisis Strategi Generik Akparta Surakarta

Strategi generik yang dilaksanakan di Akparta Surakarta adalah sebagai berikut:

Tabel Tabel Analisis Strategi Generik Akparta

		Keunggulan Strategis	
		Keunikan menurut pelanggan	Biaya Rendah
Tingkat Strategis	Pasar yang luas	DIFERENSIASI (DIFFERENTIATION)	KEUNGGULAN BIAYA MENYELURUH (COST LEADERSHIP)
	Segmen Pasar Tertentu	FOKUS (FOCUS)	

Sumber: Michael E. Porter, Strategi Bersaing, 1997

Akparta Surakarta dapat menciptakan nilai untuk konsumen

melalui segmen pasar yang spesifik dan unik dengan menggunakan satu atau dua strategi fokus yang berbeda, yaitu: fokus pada *cost leadership* dan fokus pada diferensiasi.

5. Analisis Pengembangan

Program Studi

a. *Ansoff Matrix*: Rencana

Akparta Surakarta dalam rangka pengembangan produk, antara lain adanya *business center*.

b. Pemunculan Ide:

Menggunakan analisis SWOT yaitu menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh program studi.

c. Penyaringan Ide: Hasil

akhir draft pengembangan program studi disepakati jajaran institusi, dibahas secara internal, dihasilkan

konsep pengembangan program studi.

d. Pengembangan &

Pengujian Konsep: Bisnis model dikembangkan menurut model dasar yang dibutuhkan lembaga sesuai analisis lingkungan eksternal maupun internal.

e. Pengembangan Strategi

Pemasaran: Setelah uji konsep berhasil, program studi akan dikembangkan dan diperkenalkan di pasar.

Analisis Bisnis

- 1) Desain kurikulum, melalui evaluasi dan sosialisasi kurikulum, bisa dilakukan melalui dosen mata kuliah yang bersangkutan, untuk memberikan masukan pada desain kurikulum yang baru.
- 2) Desain pedagogik, meliputi model bisnis dari program studi

bersangkutan khususnya yang berfokus pada keterampilan mahasiswa dan kualitas lulusan.

- 3) Kualitas implementasi, yang merupakan wujud penyelenggaraan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat dilaksanakan di Akparta Surakarta. Ilmu dan keterampilan yang dimiliki oleh mahasiswa serta kualitas lulusan merupakan gambaran bagaimana kualitas implementasi pendidikan dilaksanakan.

- 4) Kondisi lulusan (*outcome*), ditunjukkan dengan semakin banyaknya lulusan yang terserap di dunia kerja maka semakin tinggi nilai jual yang dimiliki oleh Akparta Surakarta. Hal ini akan berdampak pada kepercayaan (*trust*) masyarakat

khususnya stakeholder terhadap lembaga.

- 5) Ketersediaan sumber daya, dimana harus seimbang dengan kapabilitas yang harus dimiliki oleh organisasi.

Pengembangan Produk

Proses pengembangan program studi di Akparta Surakarta menyesuaikan analisis SWOT sebagai berikut:

Tabel Hasil Analisis Program Studi Perhotelan

S	W
Telah memiliki status terakreditasi	Fasilitas Perkuliahan belum lengkap
Tenaga pengajar sebagian besar dari praktisi perhotelan	Kurikulum masih lama dan tidak sesuai dengan skill yang dibutuhkan industri
O	T
Munculnya 19 hotel baru	Peraturan mengenai kebijakan dosen
Agenda tahunan <i>tourism and cultural event</i> Solo sebagai kota MICE (Meeting, Invention, Conference, Exhibition)	Perkembangan teknologi Pesaing yang muncul dari sub unit bisnis <i>International Hotel Chain</i>

Tabel Hasil Analisis Program Studi Bina Wisata

S	W
Memiliki jaringan yang kuat dengan pemerintah daerah	Fasilitas Perkuliahan belum lengkap
Tenaga pengajar sebagian besar dari praktisi pariwisata baik pemerintah maupun swasta	Baru mengajukan dan dalam proses status terakreditasi
O	T
Kebijakan pemerintah mengenai pariwisata dan ekonomi kreatif	Peraturan mengenai kebijakan dosen
Agenda tahunan <i>tourism and cultural event</i> Solo sebagai kota pariwisata dan kota budaya	Perkembangan teknologi Pesaing yang muncul dari pelaku pariwisata dunia

Strategi Pengembangan Program

Studi Perhotelan dan Bina Wisata

Akademi Pariwisata Widya

Nusantara Surakarta.

1) Bidang Akademik

a) *Kurikulum*. Evaluasi kurikulum selalu dilakukan minimal dua tahun sekali. Evaluasi ini dilaksanakan sekaligus untuk penyegaran daftar referensi. b) *Perkuliahan*. Perkuliahan diselenggarakan dengan kondusif disertai sarana dan prasarana, Silabus dan Buku Pedoman Perkuliahan, Satuan Acara Perkuliahan (SAP) dan buku, serta praktek di laboratorium Perhotelan sebagai pengalaman nyata. c) *Penelitian*. Penelitian dosen yang berorientasi pada upaya pemberdayaan masyarakat. d) *Bimbingan*. Kegiatan bimbingan mahasiswa dilaksanakan secara baik dan efektif, sehingga proses bimbingan tugas akhir dapat berjalan

sesuai dengan waktu yang direncanakan untuk setiap mahasiswa, sehingga kelulusan mereka dapat semakin tepat waktu.

2) Bidang Administrasi dan Kepegawaian

a) *Pelayanan*. Pelayanan yang baik menunjukkan *image* sebagai penyelenggara bidang Perhotelan dapat terwujud dan kerja sama dengan pihak luar terjalin lebih baik. b) *Dosen*. Kualitas dosen melalui jenjang pendidikan yang memadai dan sesuai, serta dengan memenuhi jumlah rasio dengan mahasiswa seperti yang digariskan oleh pemerintah. c) *Ruang Perkuliahan*. Ruang kuliah disesuaikan dengan kebutuhan dalam proses belajar dan mengajar, dilengkapi dengan LCD dan alat peraga lainnya. d) *Laboratorium*. Laboratorium merupakan sarana utama Program Studi Perhotelan dan

Bina Wisata. Akademi Pariwisata Widya Nusantara Surakarta memiliki 5 laboratorium. e) *Sistem Informasi*. Sistem Informasi di program studi Perhotelan dan Bina Wisata didukung oleh sistem komputer dan beberapa hal dilakukan secara *online*.

3) Bidang Kemahasiswaan

a) *Kelompok Studi*. Kelompok-kelompok studi ini diarahkan untuk mengambil tema yang spesifik dengan tujuan untuk lebih mendalami materi dan menerapkannya dalam lingkungan yang lebih nyata yang sesuai dunia kerja. b) *Beasiswa*. Beasiswa untuk mahasiswa diperoleh dari berbagai sumber termasuk dari Pemerintah dan Yayasan untuk lebih mendorong semangat mahasiswa. c) *Organisasi Kemahasiswaan*. Pengelolaan organisasi kemahasiswaan dibawah Pembantu Direktur I, diharapkan lebih teratur dan lebih proaktif

Dukungan dana dari lembaga untuk dapat ditingkatkan.

KESIMPULAN

Salah satu unsur manajemen strategi adalah perencanaan strategi (*strategic planing*). Perencanaan strategik merupakan konsep perencanaan yang memperhatikan perubahan yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal serta mempertimbangkan aspirasi para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Akademi Pariwisata Widya Nusantara Surakarta (Akparta Surakarta) telah mencoba menerapkan konsepnya ke dalam bentuk rumusan rencana strategi (Renstra) pada masing-masing Program Studi baik Perhotelan maupun Pariwisata. Namun, masih mengalami kendala pada tingkat implementasinya.

Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: 1). Kondisi lingkungan Akparta Surakarta diwarnai dengan ancaman persaingan antar industri, namun sekaligus terdapat peluang adanya permintaan tenaga kerja yang tinggi di bidang perhotelan dan pariwisata. 2). Faktor Permintaan Tenaga Kerja di bidang pariwisata dan bisnis hotel adalah faktor eksternal paling berpengaruh. Strategi yang dipilih oleh Akparta Surakarta adalah Pengembangan Produk (*Product Development*). Akparta Surakarta paling cocok menggunakan strategi *Hold and Maintain*. 3). Kegiatan Belajar Mengajar menjadi faktor internal yang paling berpengaruh dan merupakan kelemahan Akparta Surakarta. 4). Proses pengembangan program studi sebagai strategi bersaing berupa: pemunculan ide, penyaringan ide, pengembangan dan

pengujian konsep, pengembangan strategi pemasaran, analisis bisnis, dan pengembangan produk baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, Taufiq. M. (2011). *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Bush, Tony.(2000). *Leadership and Strategic Management in Education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Cooper, Donald R.C., and Emory, William. (1998). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Crawford, C. Merle., and Benedetto, C. Anthony. (2000). *New Product Management*. McGraw-Hill, Inc.
- David, Fred R.(2009). *Strategic Management, 12th edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dudung, Agus. (2012). *Merancang Produk*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Engkoswara. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- David, Fred. R . (2006). *Manajemen Strategi*. (terj.) Jakarta: Salemba Empat
- Dill, D.D. (1999). *Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization*, *Higher Education*, Vol.38, pp. 127.
- Gaspersz, Vincent. (2011). *Total Quality Management: Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Ginting, Nembah(2011). *Manajemen Pemasaran*. Bandung: CV Yrama Widya
- Grant, R.M.. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring,pp.114.
- Kotler, Phillip., and Keller, Kevin. (2009). *Manajemen Pemasaran*. (terjemahan) Jakarta: Erlangga
- Kuncoro, Mudrajad. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, 3th Edition*. Jakarta: Erlangga
- Mintzberg, Henry., and Quinn, James B. (1991). *The Strategy Process—Concepts, Context, and Cases, 2nd edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Osterwalder, Alexander., and Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Pearce, John A., and Robinson, Richard B. (2008). *Strategic Management—Formulation, Implementation, and Control, 10th edition*. McGraw-Hill, Inc.
- Porter, Michael E. (1994). *Keunggulan Bersaing*

- Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul.* (terj). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Porter, Michael E. (1997). *Strategi Bersaing.* (terj.) Jakarta: Erlangga
- Purwanto, Iwan. (2008). *Manajemen Strategi.* Bandung: CV Yrama Widya
- Rangkuti, Freddy. (2002). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung: Alfa Beta
- Tjiptono, Fandy.(2005). *Strategi Bisnis.* Yogyakarta: Penerbit Andi
- Umar, Husein. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Strategik.* Jakarta: Rajawali
- Wheelen, T.L. and J. David Hunger.(2002). *Strategic Management and Business Policy.* Eighth Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- West, A.M. (2000). *Developing Creativity in Organizations.* The British Psychological Society
- Zikmund, W.G. (2004). *Business Research Method.* The Drden Press: Harcourt College Publisher
- Internet:
<http://www.indonesiaberprensa.si.web.id/?p=3802>