

MODEL STRATEGIC PLACES TRIANGLE UNTUK PENGEMBANGAN KAWASAN PARIWISATA

Muchammad Nurif

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, email: nurif@mku.its.ac.id

Abstract

This research conducts on analysis of changes in the external environment of tourist destination especially for Kota Batu Malang District (East Java Province). The result of mapping analysis of the external environment shows factors that influence the condition, such as technological changes, the changes on regulation policy, socio-cultural changes, economical changes, and market changes. The analysis of internal environment of tourist destination in Kota Batu Malang results some influencing factors, namely a) nearness to Surabaya as the centre of government and economy, b) bureaucratic government system, c) the growth of industrial and tourism sector after agriculture. The use of Strategic Place Triangle approach and SWOT analysis results Positioning, Differentiation, and Brand of Kota Batu Malang tourism area. The Positioning of Kota Batu Malang tourism area is Bali of East Java that still holds religious values and local culture. The Differentiation is one-stop-shopping services, endless tourism enchantment, natural beauty, welcoming people, fame and enchant. The Brand of Kota Batu Malang tourism area is Enchantment of Kota Batu Malang Tourism.

Keywords: marketing places, strategic place triangle, analisis SWOT

Abstrak

Penelitian ini menganalisis perubahan pada lingkungan eksternal di daerah tujuan wisata khususnya Distrik Kota Batu Malang (Propinsi Jawa Timur). Hasil dari analisis pemetaan dari lingkungan eksternal menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi, antara lain perubahan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, perubahan sosial budaya, perubahan ekonomi, dan perubahan pasar. Analisis pada lingkungan internal di area wisata Kota Batu Malang menghasilkan beberapa faktor yang mempengaruhi, seperti a) kedekatan dengan Surabaya sebagai pusat pemerintahan dan ekonomi, b) sistem pemerintahan birokrasi, c) pertumbuhan sektor industri dan wisata setelah agrikultur. Menggunakan pendekatan *Strategic Place Triangle* dan analisis SWOT menghasilkan *Positioning*, *Differentiation*, dan *Brand* dari area wisata Kota Batu Malang. *Positioning* dari area wisata Kota Batu Malang adalah *Bali of East Java* yang masih memegang nilai religius dan budaya lokal. *Differentiation* adalah pelayanan *one-stop-shopping*, pesona wisata yang tiada habis, keindahan alam, masyarakat yang ramah, termasyur, dan mempesona. *Brand* dari area wisata Kota Batu Malang adalah pesona pariwisata Kota Batu Malang.

Kata kunci: *marketing places*, *strategic place triangle*, analisis SWOT

1. Latar Belakang

Dalam kebijaksanaan pengembangan yang tertuang dalam Rencana Induk Pengembangan Pariwisata (RIPP) Jawa Timur, Kota Batu Malang berada di kawasan C yang meliputi Kediri, Nganjuk, Pacitan, Ponorogo, Madiun, Magetan, Ngawi, Bojonegoro, Kota Batu Malang, dan Tuban. Pada kawasan ini wisata yang dikembangkan adalah wisata pantai dan laut, wisata budaya, wisata alam, terutama telaga.

Kota Batu Malang ditetapkan sebagai salah satu Daerah Tujuan Wisata (DTW) di Jawa Timur oleh Pemerintah, disamping itu Kota Batu Malang merupakan wilayah yang memiliki potensi obyek wisata alam dan budaya telah mendapatkan perhatian wisatawan nusantara pada umumnya dan keadaan ini ditunjang oleh beberapa faktor antara lain: a) keadaan topografis; b) keadaan geografis; c) keadaan sosial budaya; d) iklim, fauna dan kekayaan alam.

Strategi pengembangan dalam Rencana Induk Pengembangan Pariwisata (RIPP) Pemerintah Propinsi Jawa Timur maupun Pemerintah Kota Batu Malang masih menerapkan strategi yang bersifat sektoral dan spasial. Strategi ini tidak menjelaskan bagaimana pentingnya analisis dan pemetakan terhadap pesaing dan pelanggan. Padahal pemasar kawasan pariwisata perlu melakukan analisis dan pemetakan terhadap pesaing dan pelanggan. Dimana analisis pesaing dan lingkungan persaingan dilakukan untuk memahami arena persaingan antar kawasan pariwisata berikut berbagai kekuatan yang mempengaruhinya, mengetahui faktor-faktor yang menentukan kesuksesan dalam bersaing, dan mengumpulkan informasi yang mendalam mengenai masing-masing pesaing, yang akan digunakan untuk melakukan *benchmarking* dan merumuskan keunggulan kompetitif suatu kawasan pariwisata.

Memasarkan kawasan pariwisata daerah juga berarti mendesain suatu kawasan agar mampu memenuhi dan memuaskan keinginan dan ekspektasi pelanggannya. Pelanggan kawasan pariwisata daerah adalah pertama, penduduk dan masyarakat daerah tersebut yang membutuhkan layanan publik yang memadai. Kedua, TTI (*trader, tourist, investor*) baik dari dalam maupun luar daerah. Ketiga, *talent* (SDM berkualitas), *developer* (pengembang), *organizer* (*event organizer*) – disingkat menjadi TDO – dan seluruh pihak yang memiliki kontribusi dalam membangun keunggulan bersaing suatu kawasan pariwisata.

Mengingat hal tersebut, maka dalam penelitian ini, coba diajukan sebuah pendekatan mengenai bagaimana strategi untuk memasarkan kawasan pariwisata daerah dengan menggunakan pendekatan *marketing places*. Dan diharapkan model pendekatan ini dapat dimanfaatkan oleh pengambil keputusan (Pemda Kota Batu Malang) sebagai *platform* dalam mengelola dan mengembangkan kawasan pariwisata untuk mengantisipasi berbagai perubahan besar diatas. Dengan pendekatan yang sederhana ini dapat memberikan gambaran mengenai siapa pelaku pemasaran kawasan pariwisata daerah, siapa pelanggan kawasan pariwisata daerah, dan agenda besar apa yang harus dilakukan oleh daerah untuk mengembangkan kawasan pariwisata daerah, sehingga memiliki daya saing yang kokoh dan kuat.

Dalam konteks pengembangan kawasan pariwisata Kota Batu Malang saat ini, pendekatan ini sangat penting karena hingga saat ini para pemasar di daerah masih belum memiliki *tool* memadai yang dapat mereka gunakan untuk

membangun daya saing dan mengembangkan serta memasarkan kawasan pariwisatanya ke pelanggan yang mereka bidik. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah kawasan pariwisata Kota Batu Malang yang meliputi, kawasan Selecta, kawasan Songgoriti, kawasan Jatim Park, kawasan PA. Cagar, kawasan Agro Kusuma, kawasan Club Bunga, dan kawasan Paralayang.

Pariwisata merupakan serangkaian kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh perorangan atau keluarga atau kelompok dari tempat tinggal asalnya ke berbagai tempat lain dengan tujuan melakukan kunjungan wisata dan bukan untuk bekerja atau mencari penghasilan di tempat tujuan. Sedangkan pendekatan *marketing places* (pemasaran wilayah) yang dimaksud adalah perumusan *Strategic Place Triangle* yaitu strategi (*segmentasi-targeting-positioning*), taktik (*diferensiasi-marketing mix-selling*), dan value (*brand-servis-proses*). Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini bertujuan mengangkat masalah “Bagaimana Rencana Strategik Pemasaran Kawasan Pariwisata Kota Batu Malang”.

2. Telaah Pustaka

2.1. *Strategic Place Triangle*

Meskipun disebut ”strategik”, pendekatan ini tidak mengatakan bahwa pendekatan lain ”tidak strategik”. Intinya adalah bahwa pendekatan ini menggunakan rumusan runtutan perumusan strategi sebagai basis perumusan kebijakan. Salah satu yang banyak di rujuk adalah John D. Bryson, seorang pakar perumusan strategis bagi organisasi non-bisnis (Dwijowijoto, 2003).

Dwijowijoto (2003) menyatakan bahwa Bryson (2002) mengutip Olsen dan Eadie untuk merumuskan makna perencanaan strategis, yaitu upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang di kerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu. Perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksploratif alternatif, dan menekankan implikasi masa depan dengan keputusan sekarang.

Strategic Place Triangle meliputi strategi (*Segmentasi-Targeting-Positioning*), taktik yang mencakup *diferensiasi-marketing mix-selling*, dan value yang mencakup *brand-servis-proses*. Dari kesembilan elemen pemasaran tersebut, kalau diperas lagi maka akan didapatkan tiga komponen inti yaitu; penetapan *Positioning*, pengembangan *Diferensiasi*, dan upaya membangun *Merek (Brand)* kawasan pariwisata daerah yang sering disebut “segitiga” PDB kawasan pariwisata daerah. *Positioning* adalah upaya untuk membangun suatu posisi tertentu di benak pelanggan. *Diferensiasi* adalah upaya untuk membedakan diri melalui pemberian *value proposition* yang unik dan berbeda dari apa yang diberikan oleh pesaing. Dan membangun merek tidak lain adalah membangun *awareness*, asosiasi merek, persepsi kualitas, dan loyalitas merek. *Positioning* yang tepat yang ditopang oleh *diferensiasi* yang kokoh dapat menghasilkan merek suatu kawasan pariwisata yang kokoh dan kredibel dimata pelanggan (Kartajaya dan Yuswohadi, 2005).

2.2. Konsep Pariwisata

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Prop. Jawa Timur tahun 2006-2008, bahwa perkembangan pariwisata Jawa Timur diarahkan pada pengembangan Pemasaran, pengembangan Destinasi, pengembangan Kemitraan, pengembangan Penataan Wilayah.

Pengembangan pemasaran pariwisata ditujukan untuk menciptakan promosi pariwisata yang efektif dengan pendekatan profesional, kemitraan antara swasta, pemerintah, dan masyarakat serta memperkuat jaringan kelembagaan. Pengembangan Destinasi pariwisata ditujukan untuk meningkatkan pengelolaan destinasi wisata dan aset-aset warisan budaya menjadi obyek daya tarik wisata yang atraktif berbasis budaya dan mendorong investasi. Pengembangan kemitraan pariwisata ditujukan untuk mengembangkan dan memperkuat jaringan kerjasama antara pemerintah (pusat-kabupaten/kota), swasta dan masyarakat serta pelaku industri budaya dan pariwisata didalam maupun luar negeri dalam bidang penelitian, SDM, dan kelembagaan. Pengembangan penataan wilayah pariwisata ditujukan untuk pembangunan pariwisata yang dapat menimbulkan daya tarik bagi wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara.

Pada dasarnya wisatawan dibedakan antara wisatawan nusantara (wisnus) yaitu penduduk Inndonesia yang melakukan perjalanan wisata di dalam negeri, disebut juga *domestic tourist*, wisatawan nasional (wisnas) adalah penduduk Indonesia yang melakukan perjalanan ke luar negeri, disebut juga *outbound tourist*, serta wisatawan mancanegara (wisman), yaitu penduduk luar negeri yang berkunjung ke Indonesia, disebut juga *inbound tourist*.

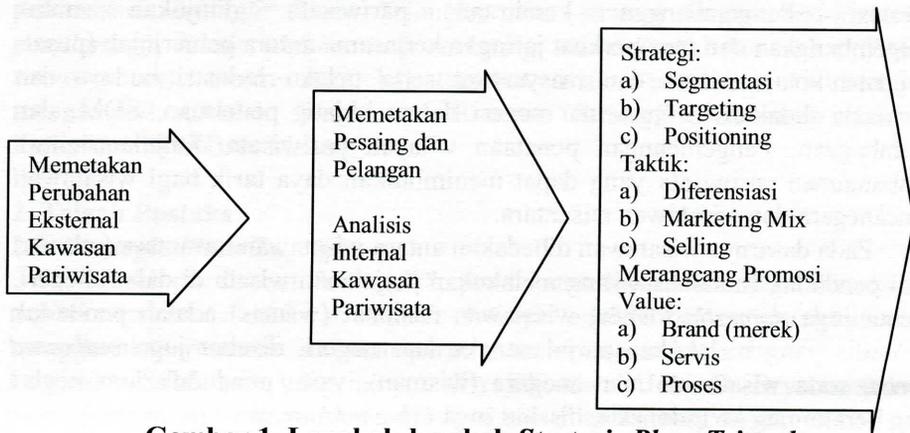
3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *preskriptif* (atau istilah yang umum digunakan penelitian kualitatif) dan pendekatan *Strategi Pemasaran Wilayah (Marketing Places)*. Metode *preskriptif* digunakan untuk mendapatkan suatu formula pemasaran kawasan pariwisata Kota Batu Malang yang dapat diberikan untuk rekomendasi bagi pemerintah daerah sebagai *decision maker* maupun pelanggan daerah. Pelanggan yang dimaksud meliputi penduduk dan masyarakat daerah tersebut, *Trader, Tourist, Investor* (TTI), dan *Talent, Developer, Organizer* (TDO) serta seluruh pihak yang memiliki kontribusi dalam membangun keunggulan bersaing. Sedangkan pendekatan Strategi Pemasaran Wilayah yang dimaksud adalah perumusan *Strategic Place Triangle*. *Strategic Place Triangle* adalah suatu pendekatan strategi pemasaran wilayah yang mencakup tiga hal kunci. Pertama, Strategi yang mencakup *Segmentasi-Targeting-Positioning*. Kedua, adalah Taktik yang mencakup *Diferensiasi-Marketing Mix-Selling*. Ketiga, adalah Value yang mencakup *Brand-Servis-Proses*.

Melengkapi Segitiga PDB tersebut, suatu kawasan pariwisata Kota Batu Malang juga harus melakukan segmentasi pasar dan secara fokus memilih pelanggannya. Suatu kawasan pariwisata juga harus menjalankan *marketing mix* (4P: *Product, Price, Place, Promotion*) dan strategi penjualan (*selling strategy*). Dan terakhir, suatu kawasan pariwisata juga harus memperlancar proses di

dalam organisasi dan memperkuat layanan (*customer service*) kepada pelanggan kawasan pariwisata Kota Batu Malang.

Pemilihan pendekatan ini didasarkan atas pertimbangan bahwa selama ini dalam memasarkan potensi kawasan pariwisata daerah lebih bersifat *inward looking* yaitu hanya melihat potensi yang dimiliki oleh kawasan itu, tapi kurang memperhatikan sudut pemasaran itu sendiri (*outward looking*). Mengacu pada metode *preskriptif* dan pendekatan *Strategi Pemasaran Wilayah (Marketing Places)* diatas, maka aspek-aspek dalam penelitian adalah sebagai berikut: (a) Memetakan perubahan lingkungan eksternal, (b) Memetakan pesaing dan pelanggan, (c) Analisis internal, (d) Analisis SWOT, dan (e) Perumusan *Strategic Place Triangle* (Kartajaya dan Yuswohadi, 2005) seperti Gambar 1.



Gambar 1. Langkah-langkah *Strategic Place Triangle*

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis lingkungan eksternal mencakup tiga elemen besar, yaitu analisis perubahan (*change*), analisis pesaing (*competitor*), dan analisis pelanggan (*customer*) dalam konteks kawasan pariwisata Kota Batu Malang adalah *trader-tourist-investor-talent-developer-organizer* (TTI-TDO). Analisis lingkungan eksternal dibagi jadi lima aspek, yaitu analisis terhadap teknologi, politik-regulasi, sosial-budaya, ekonomi, dan pasar. Analisis lingkungan internal mencakup analisis terhadap kondisi internal kawasan pariwisata Kota Batu Malang seperti *core competence*, kondisi keuangan, produk unggulan, *strength* dan *weakness* kawasan pariwisata, dan lain-lain. Terakhir adalah analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*).

Membangun dan mengembangkan strategi *Marketing Places* kawasan pariwisata Kota Batu Malang dengan merumuskan *Strategic Place Triangle*. Pertama, analisis terhadap perubahan teknologi meliputi: a) akses informasi global yang semakin luas; b) perkembangan teknologi komputer; dan c) *development of web and internet technology*. Kedua, analisis terhadap perubahan pol-regulasi meliputi: a) dari otoriter menuju demokratis; b) dari sentralisasi ke desentralisasi; c) *from "KKN" to "BTP"*; dan d) penegakan hukum. Ketiga, analisis terhadap perubahan sosial-budaya meliputi: a) solidaritas sosial budaya masyarakat; b) budi pekerti dan moral; c) pandangan terhadap kebendaan; d) tanggung jawab sosial; dan e) gangguan terhadap

peninggalan sejarah/obyek wisata. Keempat, analisis terhadap perubahan ekonomi meliputi: a) harapan yang besar terhadap pemulihan ekonomi; b) tumbuhnya kepercayaan investor; dan c) pertumbuhan ekonomi yang masih rendah. Terakhir, analisis terhadap perubahan pasar meliputi: a) level lokal: pengaruh implementasi otonomi daerah; b) Level nasional: kecenderungan pulihnya sektor industri.

Tabel 1. Analisis SWOT Kawasan Pariwisata Kota Batu Malang

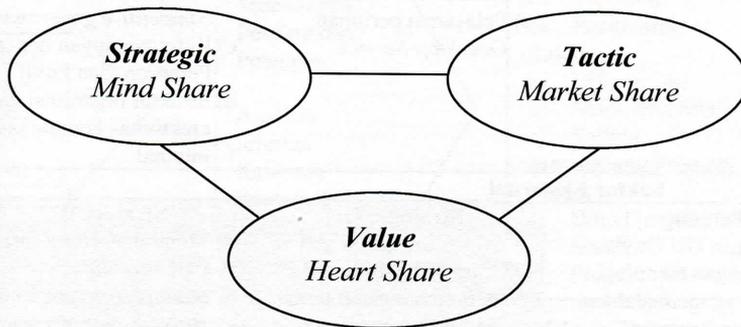
Faktor Internal		
	(S) Kekuatan	(W) Kelemahan
	a) Budaya masyarakat yang semakin terbuka. b) Kecenderungan kerjasama antar kawasan pariwisata Kota Batu Malang. c) Pelayanan perijinan <i>One-Stop-Service</i> .	a) Keterlibatan pelanggan (TTI-TDO) masih terbatas. b) Keterbatasan SDM yang memiliki jiwa <i>entrepreneurial-competitive government</i> c) Ketergantungan dengan Pemprop. dan Pusat d) Struktur organisasi dan efektivitas komunikasi internal.
Faktor Eksternal		
(O) Peluang	Strategi SO:	Strategi WO:
a) Kewenangan UU Otda. b) Perkembangan teknologi komputer yg memudahkan pengelolaan kawasan pariwisata Kota Batu Malang. c) Harapan yang besar terhadap pemulihan ekonomi. d) Tumbuhnya kepercayaan investor untuk mengelola kawasan pariwisata Kota Batu Malang.	a) Akses informasi global yang semakin luas dan perkembangan internet dan web technology untuk e-government. b) Meningkatkan iklim investasi dalam rangka menarik investor lebih besar untuk pengembangan kawasan pariwisata Kota Batu Malang.	a) Mentransformasi diri dari <i>bureaucratic-monopolistic government</i> menjadi <i>entrepreneurial-competitive government</i> b) Menggunakan teknologi komputer untuk membangun komunikasi internal yang efektif.
(T) Ancaman	Strategi ST:	Strategi WT:
a) Adanya pergeseran persaingan, dari persaingan <i>resource based</i> ke <i>competence based</i> b) Peraturan tentang Otonomi yang tidak menentu. c) Upaya serius dalam penegakan hukum d) Pertumbuhan ekonomi yang masih rendah.	a) Memperluas sosialisasi pelayanan perijinan <i>One-Stop-Service</i> ke pelanggan (TTI-TDO). b) Tingkatkan kerjasama regional antar kawasan pariwisata Kota Batu Malang dengan menonjolkan diferensiasi masing-masing kawasan.	a) Menjadi pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan (<i>customer-driven government</i>). b) Fokus untuk mengurangi ketergantungan dengan Pemprop dan Pusat. c) Memberikan kepastian hukum.

Dari analisis internal kawasan pariwisata Kota Batu Malang didapatkan bahwa: a) kedekatan dengan Surabaya sebagai pusat pemerintahan dan pusat ekonomi; b) sistem pemerintahan yang masih birokratis; c) tumbuhnya sektor industri dan pariwisata setelah pertanian. Setelah ancaman dan peluang yang

datang dari lingkungan eksternal dan kekuatan dan kelemahan yang datang dari faktor internal mampu dipetakan, selanjutnya akan didapatkan gambaran mengenai posisi kita. Berdasarkan posisi itulah kita akan dapat menyusun strategi umum yang akan dijalankan untuk memenangkan persaingan. Dan yang terakhir dalam membangun dan mengembangkan strategi *Marketing Places* kawasan pariwisata Kota Batu Malang adalah merumuskan *Strategic Place Triangle* (SPT).

Strategic Place Triangle adalah suatu pendekatan strategi pemasaran wilayah yang mencakup tiga hal kunci, yaitu: a) strategi yang mencakup *Segmentasi-Targeting-Positioning*; b) taktik yang mencakup *Diferensiasi-Marketing Mix-Selling*; c) *value* yang mencakup *Brand-Servis-Proses*.

Menurut Kartajaya dan Yuswohadi (2005), *the strategic place triangle* dapat digambarkan sebagai berikut:



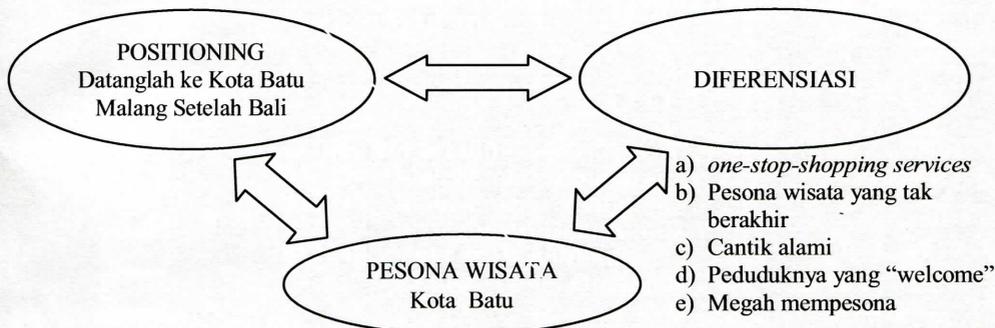
Gambar 2. The Strategic Places Triangle

Dalam kesembilan unsur di atas, terdapat suatu kaitan khusus antara *brand*, *positioning*, dan *differentiation* (Gambar 2) yang merupakan inti dari *Strategic Place Triangle*. Brand harus diposisikan dengan jelas dalam benak pelanggan agar dapat memberikan identitas yang jelas. *Positioning* pada hakikatnya merupakan sebuah “janji” dari kawasan pariwisata Kota Batu Malang kepada pelanggannya. Ketika Kawasan Pariwisata Kota Batu Malang memosisikan dirinya dalam benak pelanggan sebagai “Datanglah ke Kota Batu Malang Setelah Bali”, maka sesungguhnya Dinas Pariwisata menjanjikan kepada para pelanggannya bahwa untuk dapat menikmati suasana Bali, Anda cukup datang ke Kawasan Pariwisata Kota Batu Malang.

Agar janji yang terumus di dalam *positioning* memiliki kredibilitas dan di persepsi positif oleh pelanggan, maka janji tersebut harus didukung oleh diferensiasi yang kuat. Bagaimana Kawasan Pariwisata Kota Batu Malang membangun diferensiasi tersebut? Dinas Pariwisata sangat serius menerapkan “*one-stop-shopping services*“, mendorong penerapan teknologi untuk mendukung layanan pelanggan, menyusun program ‘Pesona Wisata yang Cantik Alami’ agar tetap mempesona dan didukung oleh keramahan penduduk yang “welcome”.

Positioning yang didukung oleh diferensiasi yang kokoh akan menghasilkan *brand integrity* yang kuat. *Brand integrity* yang kuat ini pada

gilirannya akan menghasilkan *brand image* “Pesona Wisata Kota Batu Malang” yang kuat. Dan pada akhirnya, *brand image* yang kuat akan memperkuat *positioning* yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat Gambar 3 di bawah ini.



Gambar 3. Segi Tiga PDB

Bila proses diatas berjalan dengan mulus, ini akan menciptakan apa yang disebut dengan “*self-reinforcing mechanism*” atau proses penguatan secara terus menerus di antara ketiga unsur *strategic place triangle* di atas. Proses penguatan ini akan berulang secara terus menerus, semakin membesar dan terus saja membesar seperti luncuran bola salju yang bergulung-gulung dari atas ke bawah. Karena proses penguatan ini, maka kemudian ketiga unsur tersebut menjadi semakin solid, dan pada gilirannya akan menjadi landasan bagi penguatan keunggulan kompetitif kawasan pariwisata Kota Batu Malang.

Daftar Pustaka

- Dwijowijoto, R. N., 2003, *Kebijakan Publik – Formula, Implementasi, dan Evaluasi*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kartajaya, H. dan Yuswohadi, 2005, *Attracting-Tourists, Traders, Investors-Strategi Pemasaran Daerah di Era Otonomi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- _____, 2004, *Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur Nomor 8 Tahun 2005*, RPJMD Prop. Jawa Timur Tahun 2006 – 2008.

INDEKS SUBJEK

Subjek	Halaman
<i>nonsynchronous trading</i>	1, 2, 3, 5, 10, 11, 12
bias beta	1, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12
perdagangan tipis	1, 10
IHSG	3, 6, 7, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
<i>net buying selling</i>	13, 14, 15, 16, 17, 21, 22
perubahan kurs	13, 15, 22
ARCH	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
GARCH	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
<i>trading house</i>	24, 27, 28, 29, 30
<i>cooperatives</i>	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
<i>SMEs</i>	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
bank	31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49
investasi	31, 32, 39
pinjaman	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49
informasi asimetri	31, 32
OCB	52, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63
kepatuhan	52, 54, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63
partisipasi	52, 53, 54, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63
loyalitas	52, 54, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63
kinerja	52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64
pertumbuhan ekonomi	66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78
tenaga kerja	66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 76, 77
modal fisik	66, 69, 70, 72, 73, 74, 77
keterbukaan	66, 71, 76, 77
independensi	81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96
faktor individual	81, 83, 84, 88, 91, 94
<i>locus of control</i>	81, 83, 84, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95
pengalaman kerja	81, 83, 84, 85, 88, 89, 91, 92, 94, 95, 96
<i>marketing places</i>	98, 99, 100, 101, 102, 104
<i>strategic place triangle</i>	98, 100, 101, 102, 104, 105
analisis SWOT	98, 102, 103



bring enlightenment for life

Program ini telah terakreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional - Perguruan Tinggi
(BAN-PT) nomor 084/BAN-PT/Ak-III/52/XII/2004

magister manajemen

Struktur Program

Trimester Pertama

912334	Manajemen Pemasaran	3 kredit
912335	Manajemen Keuangan	3 kredit
912347	Manajemen Operasional	3 kredit
912348	Sumber Daya Manusia dari Perspektif Organisasi	3 kredit

Trimester Kedua

912333	Sistem Informasi Manajemen	3 kredit
912349	Lingkung Bisnis	3 kredit
	Mata Kuliah Konsentrasi (1)	3 kredit
	Mata Kuliah Konsentrasi (2)	3 kredit

Trimester Ketiga

910113	Metode Riset	3 kredit
912339	Manajemen Strategik	3 kredit
	Mata Kuliah Konsentrasi (3)	3 kredit
	Mata Kuliah Konsentrasi (4)	3 kredit

Trimester Keempat

	Mata Kuliah Elektif	3 kredit
912599	Tesis	6 kredit

Mata Kuliah Elektif:

911451	Budaya Organisasi	3 kredit
912338	Akuntansi Manajemen	3 kredit
912344	Sistem Pengendalian Manajemen	3 kredit
912331	Ekonomi Manajerial	3 kredit

Mata Kuliah Wajib Konsentrasi:

Konsentrasi <i>Creative Marketing</i>		
911473	<i>Understanding Customers' Mind</i>	3 kredit
911475	<i>Integrated Marketing Communication</i>	3 kredit
911476	<i>Creative Marketing Strategy</i>	3 kredit
911477	<i>Contemporary Marketing</i>	3 kredit

Konsentrasi *Human Capital Development*

<i>(kolaborasi dengan Fakultas Psikologi Ubaya)</i>		
911456	<i>Inception of Human Resources</i>	3 kredit
911457	<i>Training, Development, and Career Management</i>	3 kredit
911458	<i>Performance Management</i>	3 kredit
911459	<i>Quality of Work-life Management</i>	3 kredit

Konsentrasi *Investment Management*

911465	<i>Global Strategic Finance</i>	3 kredit
911463	<i>Portfolio Management</i>	3 kredit
911469	<i>Professional Financial Planning</i>	3 kredit
911468	<i>Behavioral Finance</i>	3 kredit

Informasi lebih lanjut: Program Pascasarjana Universitas Surabaya
Jalan Raya Kalirungkut, Surabaya 60293
T. +62-31-298 1190 F. +62-31-298 1191
e-mail: promins2@ubaya.ac.id
website: www.ubaya.ac.id