

**ANALISIS PENGGUNAAN STRATEGI GENERIK TERHADAP KINERJA PADA
LEMBAGA PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH DI KOTA MALANG**

Ike Septiyorini

Mahasiswa Program Magister Manajemen, PPSUB

Mohammad Fatchi dan Djumilah Zain

Dosen Jurusan Manajemen, FE UB

ABSTRACT

This study identifies factual description of strategic competition among various Vocational Education Institution in Malang Regency. Using Porter Generic Strategy either partial or combination, this study also reviews Porter Generic Strategy difference that is used partially and in combination with the performance level of the studied vocational education institution.

This study is conducted in vocational education institution in Malang Regency with the number of sample 30 managers from 6 vocational institutions. To identify the strategy in vocational education institution based on the use of Porter Generic Strategy, this study used Cluster analyzer method. After being classified based on different strategy among vocational education institution. Then these strategies are compared by using Manova analysis to find out the performance in vocational education institution.

This study indicated that : (1) The vocational education institution applying 13.33% of Difference Strategy from population has excellence in level of students growth; (2) the vocational education institution applying 70.00% of Difference and Focus Strategy from population has average excellence in all performance criteria; (3) The vocational education institution applying 16.66% of Difference and Cost Strategy from population has excellence in level of students growth, the control of operational cost, the control of administration cost, customer (students) recruitment and resources improvement.

PENDAHULUAN

Globalisasi adalah proses perubahan politik, ekonomi, sosial dan budaya yang mengarah pada tekno-logi, yang berbasis pada teknologi dan informasi. Teknologi dan komunikasi telah memberikan kemudahan bagi konsumen untuk dapat mengetahui dan menerima informasi baik mengenai produk maupun jasa yang tersedia dipasar. Pada dunia bisnis yang semakin kompetitif serta persaingan bisnis era global menjadi semakin tajam, antara lain ditandai dengan lahirnya AFTA (*Asean Free Trade Area*) telah membawa konsekuensi bahwa hanya perusahaan dan

pelaku bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif yaitu keunggulan yang berbeda dengan yang lain dan mempunyai nilai plus yang akan mampu bertahan. Kenyataan itu membuat para pelaku bisnis berlomba melakukan pembenahan terhadap kinerjanya agar dapat memenuhi kualitas yang dikehendaki pasar.

Perkembangan jaman yang berbasis teknologi telah menjadikan bangsa Indonesia berusaha mengembangkan segala potensi agar dapat memenangkan persaingan yang sangat ketat. Salah satu jalur yang dapat ditempuh adalah membangun sumber daya manusia (SDM) yang berkemampuan untuk dapat dicapai melalui jalur Pendi-

dikan Nasional. Pendidikan merupakan bagian yang paling mendasar dalam pengembangan sumber daya manusia.

Konsep “*Link and Match*” dapat membuahkan kerja sama yang serasi antara dunia pendidikan dan dunia industri sehingga dapat menjembatani kesenjangan yang terjadi. Adanya pemahaman yang menyeluruh atas proses pendidikan, diharapkan dapat menjadi kekuatan di dunia pendidikan dan di dunia industri untuk saling bekerja sama. Fenomena tersebut menuntut dunia pendidikan tersebut untuk mampu menjawabnya.

Ada beberapa hal yang menyebabkan meningkatnya jumlah lembaga pendidikan alternative (kursus) adalah; *Pertama*, masalah biaya pendidikan yang semakin tinggi menyebabkan adanya sebagian kelompok masyarakat tidak mampu untuk memperoleh kesempatan mengenyam pendidikan, sehingga mencari alternative terhadap lembaga pendidikan dengan biaya terjangkau yaitu lembaga pendidikan alternative (kursus). *Ke dua*, adanya pemikiran di sebagian kelompok masyarakat tentang orientasi pendidikan yaitu “*kerja dulu baru cari gelar*” sebagai akibat dari permasalahan output pendidikan saat ini dipahami sebagai suatu peluang bahwa membuat model pendidikan praktis dan berorientasi kerja sangat dibutuhkan. Kenyataan saat ini bahwa kelompok masyarakat dengan pola pemikiran diatas adalah sangat besar dan ini dipahami sebagai pasar potensial bagi penyedia jasa pendidikan sehingga menyebabkan banyaknya lembaga pendidikan kursus (*alternative*) yang merespon tuntutan masyarakat. Penyedia jasa pendidikan sadar bahwa mereka mempunyai segmen pasar tersendiri dan jumlahnya ternyata sangat besar yang menyebabkan banyaknya jumlah lembaga pendidikan kursus seperti di Kota Malang saat ini.

Pendidikan sebagaimana telah dirumuskan dalam Undang-Undang no.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan

Nasional (UUSPN) pasal 13 ayat 1 mengatakan bahwa penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan melalui 2 (dua) jalur, yaitu jalur Pendidikan Sekolah (*formal*) dan Pendidikan Luar Sekolah (*non formal*). Lebih lanjut tentang Undang-Undang No. 20 tahun 2003 dinyatakan bahwa masyarakat merupakan mitra bagi pemerintah yang memiliki kesempatan luas untuk ikut berperan serta dalam usaha penyelenggaraan Pendidikan Nasional. Pernyataan tersebut merupakan sinyal yang dianggap sebagai peluang bagi masyarakat untuk ikut mendirikan atau menyelenggarakan pendidikan termasuk dalam hal ini Lembaga Pendidikan Luar Sekolah (*non formal*). Keadaan ini ditunjukkan oleh pertumbuhan jumlah Lembaga Pendidikan Luar Sekolah yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun.

Didalam perkembangannya Lembaga Pendidikan Luar Sekolah telah mampu memberikan berbagai macam jenis program diantaranya : desain grafis, bahasa mandarin, computer aplikasi, manajemen bisnis, manajemen pemasaran, teknik informasi, administrasi bisnis, perhotelan dan pariwisata. Jenis program yang ditawarkan tersebut memang dibutuhkan oleh market. Sehingga diharapkan lulusan dari Lembaga Pendidikan Luar Sekolah ini dapat menerapkan ilmu yang didapat pada dunia kerja.

Lembaga Pendidikan Luar Sekolah perlu mengembangkan strategi-strategi pendidikan yang tepat dan mampu mendayagunakan peluang yang dibuka oleh pemerintah dengan kebijakan desentralisasi dan otonomi yang sudah ditetapkan. Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh suatu Lembaga Pendidikan Luar Sekolah adalah Strategi Generik Porter, yang terdiri dari Diferensiasi, Cost Leadership dan Focus. Suatu strategi digunakan tidak lain adalah untuk mencapai tujuan dan memposisikan Lembaga Pendidikan Luar Sekolah dalam posisi yang unggul dibandingkan dengan pesaingnya dan juga

digunakan untuk memenangkan suatu persaingan antar Lembaga Pendidikan Luar Sekolah.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah berkenaan dengan Lembaga Pendidikan Luar Sekolah sebagai berikut :

1. Apakah Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang menggunakan Strategi Generik Porter baik dari sisi parsial atau dalam bentuk kombinasi ?
2. Apakah ada perbedaan Strategi Generik Porter yang digunakan baik yang parsial maupun kombinasi pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang ?

Berdasarkan pada latar belakang dan perumusan masalah maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis penerapan Strategi Generik Porter baik dari sisi parsial atau dalam bentuk kombinasi pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang.
2. Untuk menganalisis penggunaan Strategi Generik baik dari sisi parsial maupun kombinasi yang digunakan untuk membedakan strategi pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang.

KERANGKA KONSEP TEORI

Husein Umar (1998) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. Menurut Glueck & Jauch (1991) menyebutkan bahwa manajemen strategi

adalah arus keputusan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Pengertian manajemen strategi yang lebih rinci dinyatakan oleh Mulyadi *dalam* Padli (2001); “Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Dari definisi tersebut terdapat empat (4) frasa penting berikut ini :

1. Manajemen strategi merupakan suatu proses.
2. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.
3. Strategi digunakan untuk menyediakan *customer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi.
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategi.

Manajemen strategi merupakan suatu aktifitas yang dijalankan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan.

Gambar 1. Piramida Strategi



Sumber : Thomson & Strickland, *Strategic Management*, 1998

Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi membentuk suatu piramida dimana setiap tugas dari tingkatan piramida tersebut secara bersama melakukan formulasi strategi yang telah ditetapkan sehingga proses pelaksanaannya bersifat bertingkat (Thompson & Strickland, 1998).

Hirarki manajemen strategi, seperti yang ditunjukkan pada gambar diatas dapat diperjelas dalam uraian berikut ini :

a. *Corporate strategy* : berkaitan dengan keputusan-keputusan mengenai pilihan dan alokasi sumberdaya perusahaan. Strategi ini meliputi keputusan yaitu menyangkut misi perusahaan, penentuan tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan (*goal and objective*) serta pengembangan strategi yang efektif dan efisien.

b. *Business Strategy* berkaitan dengan cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan persaingan dalam setiap bisnis utamanya. Suatu unit bisnis merupakan bagian atau divisi operasional perusahaan yang melayani suatu segmen pasar atau pelanggan tertentu. Strategi yang diterapkan dalam unit bisnis ini merupakan strategi unit bisnis atau yang disebut SBU (*Strategy Business Unit*). SBU memiliki wewenang untuk mengambil keputusan strategiknya sendiri sesuai dengan *corporate strategy* yang telah ditetapkan.

c. *Functional strategy*. Strategi ini disusun untuk mengefektifkan alokasi sumberdaya dan aktifitas pada fungsi-fungsi organisasi dalam menerapkan strategi bisnis atau strategi *corporate*.

d. *Operating Strategy* : Merupakan strategi yang bersifat lebih terbatas, yaitu pada tingkatan unit operasional dan untuk menangani tugas operasional harian dari strategi, sehingga lebih bersifat berkelanjutan.

Proses Manajemen Strategi

Proses adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi, arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis. Memandang manajemen strategi sebagai sebuah proses mengandung beberapa implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kedua, bahwa perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan, dan ketiga akan diperlukan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang (*review*), dan evaluasi pada tahap-tahap awal proses ini.

Menurut Jauch dan Glueck (1996) proses manajemen strategi adalah : "Cara atau jalan dimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan". Beberapa tahapan penting yang dirumuskan, yaitu:

1. Menetapkan misi dan tujuan perusahaan
2. Meneliti ancaman dan peluang
3. Meneliti kekuatan dan kelemahan
4. Mempertimbangkan alternative strategi
5. Memilih strategi
6. Implementasi strategi
7. Evaluasi strategi

Model Manajemen Strategi

Menurut Pearce II dan Robinson Jr. (1997), proses manajemen strategi meliputi :

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*).
2. Mengembangkan profil perusahaan sehingga tercermin kondisi internal perusahaan serta kemampuan-kemampuan yang dimiliki.

3. Mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal perusahaan termasuk di dalamnya persaingan dan faktor-faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap perusahaan.
4. Melakukan analisis kemungkinan-kemungkinan pemanfaatan sumberdaya yang ada dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal yang ada dan mencari kemungkinan yang paling baik yang dikaitkan dengan sumberdaya yang dimiliki tersebut.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan
6. Menentukan sasaran-sasaran jangka pendek dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi pokok (*grand strategy*).
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih .
8. Mengimplementasikan pilihan dengan mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Melakukan evaluasi terhadap strategi yang diterapkan sebagai masukan terhadap keputusan yang akan datang.

Sedangkan menurut Wheelen & Hunger (2000) Model manajemen strategi:

1. *Perumusan strategi* adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain.

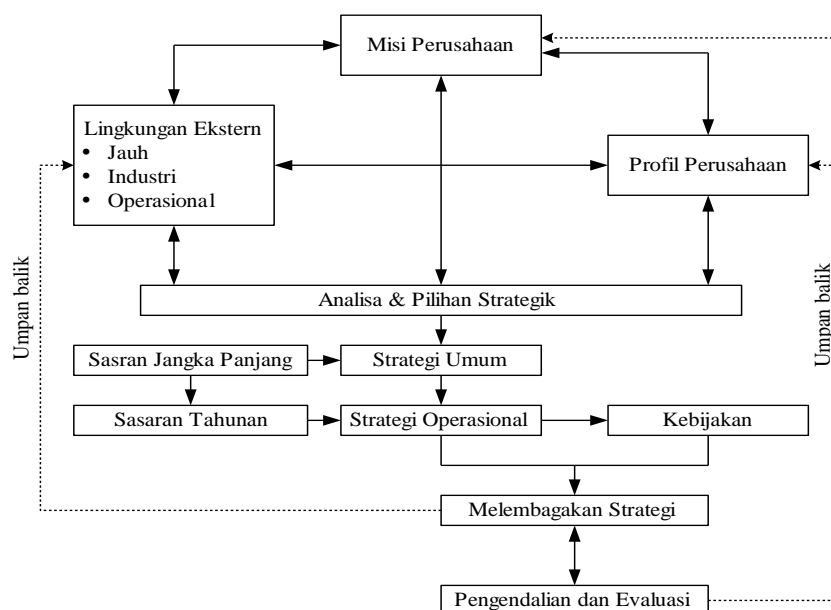
b. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

c. Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Gambar 2. Model Manajemen Strategi Pearce & Robinson



Sumber: Pearce & Robinson, 1997 Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian.

d. Kebijakan

Aliran dan strategi, kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

2. *Implementasi strategi* adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

a. Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan

restrukturisasi perusahaan, budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

b. Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk suatu uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk perencanaan dan pengendalian.

c. Prosedur

Prosedur kadang-kadang disebut *Standard Operating Procedures (SOP)* adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk

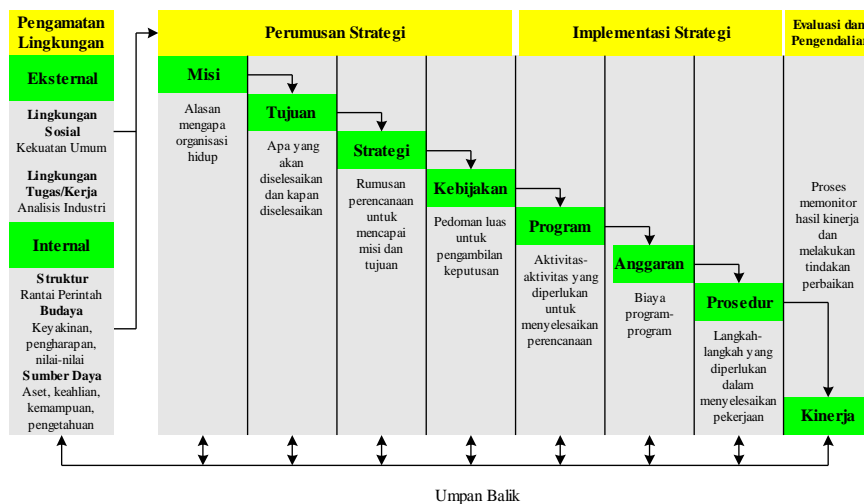
menyelesaikan program-program perusahaan.

3. *Evaluasi dan Pengendalian* yang tepat harus mampu melengkapi kesimpulan yang ditunjukkan dalam model manajemen strategi. Sistem tersebut harus memberikan informasi umpan balik yang penting, tidak hanya bagi implementasi strategi, tetapi juga dalam perumusan awal strategi.

Pada model manajemen strategis menunjukkan bagaimana umpan balik dalam

bentuk data kinerja dan laporan aktivitas dijalankan melalui seluruh proses manajemen dengan menggunakan pengamatan lingkungan baik secara eksternal maupun internal. Sehingga para manajer dapat mem-bandingkan apa yang sesungguhnya terjadi dengan apa yang sesungguhnya direncanakan dalam tingkat perumusan, sebagaimana terlihat pada Gambar 4.

Gambar 4. Model Manajemen Strategi Hunger & Wheelen



Sumber: Hunger & Wheelen, Strategic Management, 2000

Strategi Generik

Menurut Glueck and Jauch (1996) menyatakan bahwa pada prinsipnya ada empat macam strategi generik yaitu strategi stabilitasi (*stability*), Ekspansi (*expansion*), Panciutan (*Retrenchment*) dan kombinasi dari ketiganya.

1. Strategi Stabilitas (*stability*)

Pada prinsipnya strategi ini menekan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegala

bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini relatif rendah resiko dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan.

2. Strategi Ekspansi (*expansion*)

Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada penambahan atau peluasan produk, pasar dan fungsi dalam perusahaan sehingga aktifitas perusahaan meningkat. Tetapi selain keuntungan yang ingin diraih

lebih besar strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil.

3. Strategi Penciutan

Pada prinsipnya strategi ini bermaksud untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan yang mempunyai cash flow negative yang biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap menurun. Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan untuk usaha lain yang sedang berkembang.

4. Strategi Kombinasi

Perubahan eksternal dapat terjadi secara tidak seragam, seperti daur hidup produk yang tahapannya tidak seragam, maka perusahaan dapat melakukan strategi mengkombinasikan dari ketiga strategi yang ada.

Menurut Thompson (1998) ada lima pendekatan yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk menghadapi persaingan, yaitu :

1. *A Low Cost Leadership Strategy.*

Perusahaan yang menerapkan strategi ini harus mempunyai pelanggan dalam pangsa pasar yang luas berdasarkan *low cost provider* dari produk atau jasa.

2. *A Broad Differentiation Strategy.*

Perusahaan yang menerapkan strategi ini mencari pembedaan terhadap produk yang dihasilkan pesaing. Dengan cara ini perusahaan akan mendapatkan pelanggan dalam pangsa yang luas.

3. *A Best Cost Provider Strategy*

Perusahaan yang menerapkan strategi ini memberi pelanggan nilai lebih untuk uang yang dibelanjakan dengan mengkombinasikan perhatian pada *low cost* dengan perhatian pada skala atas diferensiasi. Targetnya adalah untuk menjadi yang terbaik (*lowest*) *cost* dan harga relative terhadap produsen yang memproduksi suatu produk dengan

membandingkan kualitas dan keistimewaannya.

4. *A Focus Market Niche Strategy Based on Lower Cost.* Perusahaan yang menerapkan strategi ini ber-konsentrasi pada segmen pembeli yang sempit dan mengalahkan pesaing dengan melayani ceruk pasar pada harga yang lebih rendah dari pada pesaing.

5. *A Focus Market Niche Strategy Based on Differentiation.* Perusahaan yang menerapkan strategi ini ber-konsentrasi pada segmen pembelian yang sempit dan mengalahkan pesaing dengan menawarkan ceruk pasar suatu produk atau pelayanan yang lebih, sehingga menjadi lebih baik dari apa yang ditawarkan oleh pesaing.

Strategi Generik Porter

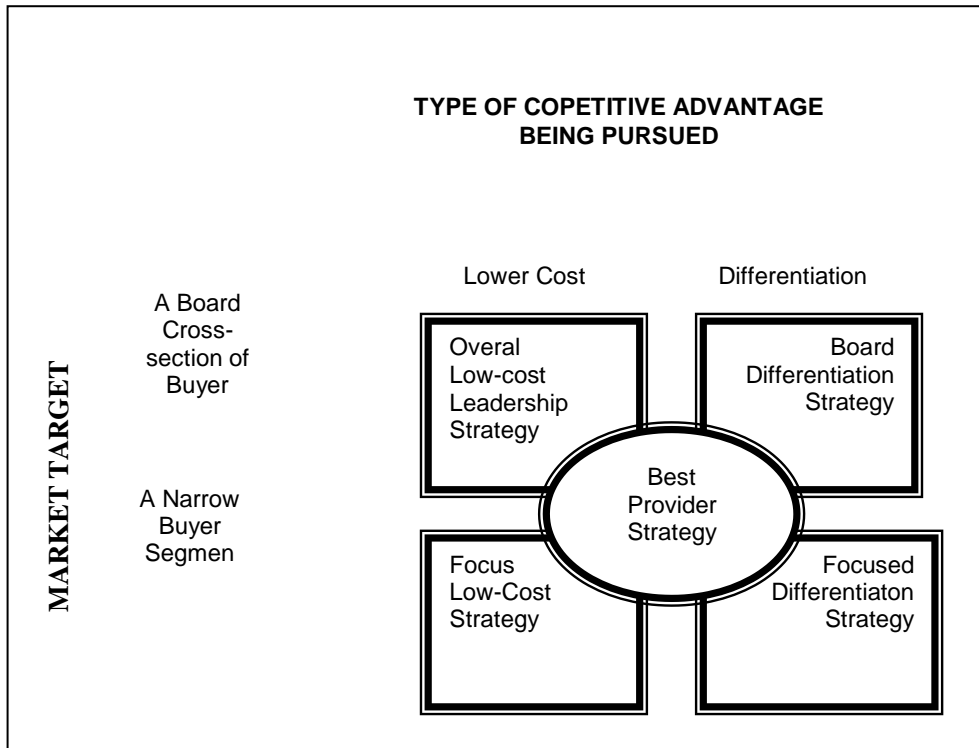
Menurut Porter's (2004), Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri: dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan sekedar untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian absolut.

Ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli organisasi lain dalam persaingan:

1. Kepemimpinan Biaya

Sebuah perusahaan yang memilih untuk mengimplementasikan strategi kepemimpinan biaya dalam skop industri yang luas harus melayani banyak segmen individu. Produsen kepemimpinan biaya harus mencapai basis diferensiasi relative terhadap kompetitornya. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggaran marjinal, serta meminimalkan biaya.

Lima Strategi Generik



Sumber : Arthur Thompson JR, Disesuaikan dari Michael E Porter, Competitive Strategy,1998

Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkan untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan

harga sampai ketinggian harga dari pesaing paling efisien berikutnya.

Faktor-faktor yang membawa kepada posisi biaya rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala ekonomis atau keunggulan biaya. Akhirnya, posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti relatif terhadap posisi para pesaingnya dalam industri. Jadi, posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar menawar hanya akan terus mengikis laba sampai

para pesaing yang paling efisien berikutnya gugur, dan karena pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan yang pertama menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

2. Diferensiasi

Diferensiasi tergantung pada produk tetapi juga di implementasikan dengan memfokuskan pada layanan yang baik, pendekatan pemasaran, atau range factor-faktor lain yang luas. Hal ini diimbangi dengan biaya tinggi yang mana masih kopetitif dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini bisa dicapai dengan memotong biaya overhead dalam semua area yang tidak berhubungan dengan deferen-siasi.

Diferensiasi jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba yang meng-hindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk. Diferensiasi menghasilkan margin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga oleh karena itu menjadi kurang peka harga. Akhirnya, perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan akan berada pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti ketimbang para pesaingnya.

3. Fokus

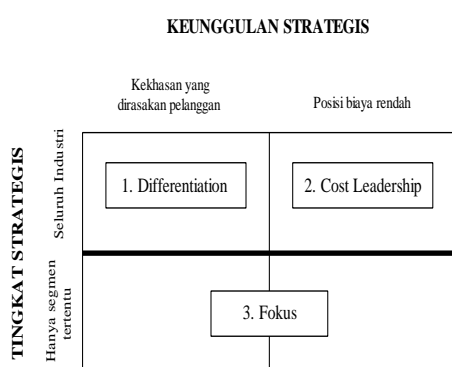
Strategi generik terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata untuk industrinya. Strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau kedua-duanya. Seperti telah dibahas dalam konteks keunggulan biaya dan diferensiasi, posisi-posisi ini memberikan perlindungan terhadap setiap kekuatan persaingan. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing adalah yang lebih lemah.

Strategi ini diterapkan pada skup kompetitif yang sempit, pemfokus menggunakan strategi pada sebuah segmen atau kelompok dalam industri tersebut dan

menyesuaikan strateginya untuk melayani segmen tersebut dan tidak mengeluarkan yang lain. Kedua varian dari strategi yang fokus tergantung pada perbedaan antara segmen target harus memiliki pembeli dengan kebutuhan-kebutuhan yang tidak umum atau sistem produksi atau delivery yang berbeda dengan industri yang lain

Tiga Strategi Generik Porter



Sumber : Porter Strategi bersaing, 1994

Strategi keunggulan biaya (cost leadership strategy) menyediakan barang atau jasa dengan karakteristik yang dapat diterima pelanggan pada harga bersaing yang serendah mungkin. Sebaliknya *strategi pembedaan (diferensiasi strategy)* menyediakan produk yang diyakini konsumen sebagai suatu yang unik dalam hal yang penting bagi mereka. Sedangkan *strategi fokus (focus strategy)* dilaksanakan ketika perusahaan mencoba untuk menggunakan kompetensi intinya untuk menyediakan kebutuhan suatu kelompok pembeli tertentu dalam suatu industri.

Lembaga Pendidikan Luar Sekolah

Menurut Sihombing (2000) Pendidikan Luar Sekolah adalah usaha dasar yang diarahkan untuk menyiapkan,

meningkatkan dan mengembangkan sumberdaya manusia, agar memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan daya saing untuk merebut peluang yang tumbuh dan berkembang dengan mengoptimalkan penggunaan sumber-sumber yang ada di lingkungannya. Pendidikan Luar Sekolah adalah suatu proses Pendidikan yang sasaran, pendekatan, dan keluarannya berbeda dengan Pendidikan Sekolah, dan bukan merupakan Pendidikan Sekolah yang dilakukan diluar waktu Sekolah. Pendidikan Luar Sekolah sudah ada sebelum pendidikan pra-sekolah tumbuh di bumi ini. Sedangkan Pendidikan Sekolah dimulai setelah manusia memenuhi usia tertentu dan diakhiri pada usia tertentu.

Empat hal yang menjadi acuan pengembangan Pendidikan Luar Sekolah : (1) memperluas pelayanan kesempatan memperoleh pendidikan bagi masyarakat yang tidak di belajarkan pada jalur Pendidikan Sekolah; (2) meningkatkan relevansi, keterkaitan dan kesepadanan program-program Pendidikan Luar Sekolah dengan kebutuhan masyarakat, kebutuhan pembangunan, kebutuhan dunia kerja, pembangunan industri dan ekonomi masyarakat dan pengembangan sumber-daya alam; (3) peningkatan mutu penyelenggaraan dan hasil Pendidikan Luar Sekolah ; serta (4) meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan Pendidikan Luar Sekolah.

Empat hal di atas apabila di-cermati, sebenarnya mengandung arti bahwa Pendidikan Luar Sekolah harus berorientasi ke masadepan. Untuk memwujudkan kebijakan tersebut pe-lembagaan Pendidikan Luar Sekolah dimasyarakat menjadi suatu tuntutan yang mendesak untuk dilakukan. Misi ini dilaksanakan guna membantu percepatan tercapainya individu dan masyarakat yang *cerdas, terampil, mandiri, berdaya saing dan gemar membaca*.

Peran Pendidikan Luar Sekolah

Menurut Sihombing (2000) Pendidikan Luar Sekolah sebagai sub sistem dalam system pendidikan nasional Indonesia harus memainkan peran ganda baik mendidik maupun mengajar. Hal ini sangat sulit di-laksanakan mengingat binaan Pendidikan Luar Sekolah sangat heterogen baik usia, geografi, ekonomi dan sosial. Untuk dapat berperan maksimal baik sebagai pengajaran maupun pendidikan diperlukan kesiapan sikap mental dan pengetahuan yang dalam dan luas dibidang kemasyarakatan. Hal itu bukan merupakan sesuatu yang mustahil untuk diwujudkan asal ditemukan cara pengelolaan yang tepat, strategi yang memadai, sumberdaya pengelola yang mumpuni dan kelembagaan yang mapan. Dengan kata lain, hal itu dapat diwujudkan oleh Pendidikan Luar Sekolah apabila sistem ini ditumbuh-kembangkan dengan manajemen strategi yang tepat. Pendidikan Luar Sekolah hanya berfungsi sebagai pengajaran apabila strategi yang ditempuh hanya ditunjukkan untuk memintarkan orang, karena itu perlu adanya pergeseran pola pikir dan pola tindak. Pada kenyataannya Pendidikan Luar Sekolah tidak hanya melakukan aspek pengajaran, namun lebih dari pada itu. Hal ini dapat dicapai kalau Pemerintah memiliki perhatian yang sama, baik pada Pendidikan Sekolah maupun pada Pendidikan Luar Sekolah. Sayangnya selama ini perhatian Pemerintah terhadap Pendidikan Luar Sekolah masih sedikit. Karena itu Pendidikan Luar Sekolah mampu memberikan kontribusi yang sangat sedikit pada pendidikan nasional.

Lembaga Pendidikan Luar Sekolah Sebagai Organisasi Jasa

Lembaga Pendidikan Luar Sekolah sebagai bagian dari usaha di bidang jasa pendidikan dianggap sebagai suatu proses produksi yang bergerak dalam bidang industri jasa. Secara umum asumsi bahwa produk dari lembaga pendidikan adalah

lulusannya. Lembaga kursus selalu menghasilkan output pendidikan yang mampu memenuhi pasar kerja dengan menerapkan konsep "*link and match*". Secara umum akan berbeda apabila dilihat dari sudut pandang pengelolaan mutu total bahwa produk pendidikan adalah berupa jasa layanan pendidikan dari pihak pengelola yang diberikan kepada pengguna (peserta didik) secara langsung sesuai dengan mutu standar tertentu. Kenyataan ini bahwa kegiatan lembaga pendidikan lebih merupakan kegiatan industri jasa. Output pendidikan adalah para peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikannya dikatakan sebagai individu yang perilaku dan aktivitasnya bukan hanya dipengaruhi oleh hasil pendidikan (ilmu dan keterampilan) yang didapat tetapi juga dipengaruhi sikap dan motivasi mereka terlepas dengan kegiatan pelayanan pendidikan.

Sedangkan jasa didefinisikan sebagai tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, dengan tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Esensi dari produk jasa yang dibeli pelanggan adalah performance (kinerja) yang diberikan oleh satu pihak kepada pihak lain.

Kinerja

Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang dicapai atau sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, dengan demikian kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu individu maupun organisasi (Dharma, 1986 dalam Sunardi, 2001). Sedangkan (Bernandin dan Russel, 1995 dalam Padli, 2001) mengatakan bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dan fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Dari beberapa pengertian yang telah diuraikan di atas kinerja dapat diartikan

sebagai hasil kerja yang dicapai baik oleh individu, kelompok atau organisasi dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan atau ditetapkan.

Sedangkan kinerja organisasi merupakan kumulatif dari kinerja individu atau staf keseluruhan, dimana kinerja individu diharapkan dapat memenuhi tujuan organisasi yang banyak diwarnai oleh motivasi kerja individu serta kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi beban di dalam organisasi. Sehingga perusahaan sebagai organisasi pelayan masyarakat perlu menunjukkan kinerja sesuai dengan misi yang diembannya, karena kinerja perusahaan adalah hasil dan semua keputusan manajemen yang dilakukan terus menerus (Helfert, 1991 dalam Sunardi, 2001).

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut (Swasto, 1996 dalam Padli, 2001) ada beberapa cara yaitu: Kuantitas kerja; Kualitas kerja; Pengetahuan tentang pekerjaan; Pendapat dan pernyataan yang disampaikan; Keputusan yang diambil; Perencanaan kerja; Daerah organisasi kerja.

Jadi kinerja berkaitan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Bernandian dan Russel (1995) dalam Padli (2001) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, jumlah unit.
3. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu

yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. *Cost effectiveness*, adalah tingkat sejauhmana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai harga tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pe-kerjaan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impect*, merupakan tingkat sejauhmana karyawan me-melihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

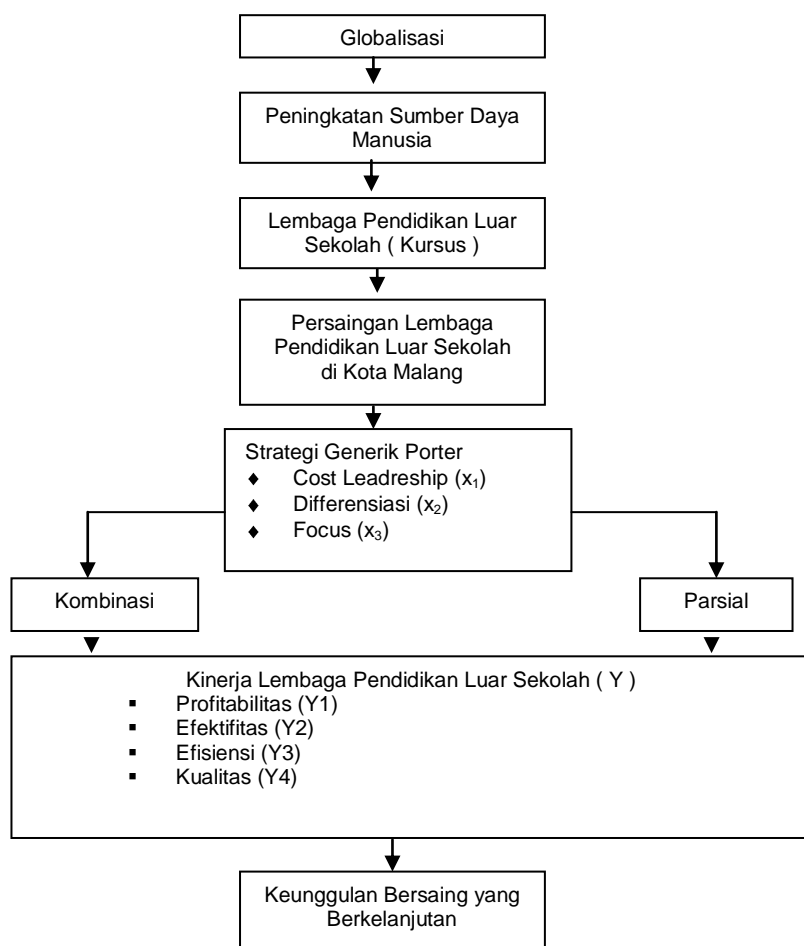
KERANGKA KONSEP PENELITIAN

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang ada, maka kerangka model penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini diabstraksikan dalam bagan berikut.

Penelitian ini di latar belakang adanya arus globalisasi saat ini yang menuntut setiap orang mampu menghadapi dan bersaing. Hal ini men-dorong perlunya peningkatan sumber daya manusia yang dapat dicapai melalui jalur pendidikan termasuk Lembaga Pendidikan Luar Sekolah. Maraknya persaingan Lembaga Pendi-dikan Luar Sekolah menyebabkan peneliti ingin melihat bagaimana posisi persaingan yang terjadi saat ini antar Lembaga Pendidikan Luar Sekolah yang dilihat dari penilaian kinerja terhadap atribut yang ditawarkan melalui persepsi dan preferensi konsumen. Hal ini dapat di analisa dengan Strategi Generik Porter menggunakan Cost Leadership, Diferensiasi, dan Focus. Yang nantinya dapat dilihat apakah Lembaga Pendidikan

Luar Sekolah menggunakan strategi dengan parsial atau kombinasi untuk mencapai Kinerja Lembaga Pendidikan Luar Sekolah yang diukur dengan

profitabilitas, efektifitas, efisiensi dan kualitas untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.



Gambar 6. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Ada perbedaan yang berarti atau nyata dalam penerapan Strategi Generik baik dari sisi parsial dan dalam bentuk kombinasi pada tingkat kinerja Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang.

2. Ada perbedaan strategi di dalam penggunaan Strategi Generik baik dari sisi parsial maupun dalam bentuk kombinasi pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang.

Konsep Operasional Variabel

Strategi Kepemimpinan Biaya (X_1)

Dalam strategi kepemimpinan biaya, perusahaan berusaha mena-warkan barang atau jasa yang dijual lebih rendah di banding dengan barang atau jasa yang sejenis yang berada pada kelompok tertentu. Untuk strategi kompetitif berbasis biaya rendah responden diminta untuk mengindikasikan sejauh mana institusi mereka terlibat dalam kegiatan atau aktivitas: menerapkan biaya perkuliahan yang lebih rendah daripada pesaing; melakukan analisis biaya yang berkaitan dengan program studi atau jasa yang telah dan akan dibuka; meningkatkan pemanfaatan fasilitas yang tersedia

Strategi Diferensiasi (X_2)

Pada strategi diferensiasi ber-pusat pada bagaimana perusahaan bersaing yaitu dengan cara perusahaan memberikan keunikan atau perbedaan pada pelanggan atau konsumen. Strategi diferensiasi diukur menggunakan skala tiga item yang meminta responden untuk mengindikasikan sejauh mana mereka dalam aktivitas yang melibatkan : pengenalan program studi yang sesuai dengan permintaan pasar; menggunakan riset pasar untuk mengidentifikasi bidang ilmu yang diinginkan; memberikan metode perkuliahan yang berbeda dengan lembaga lain; dan memberikan program-program studi yang berbeda.

Strategi Fokus (X_3)

Pada strategi fokus berusaha memusatkan perhatian perusahaan untuk melayani suatu segmen pasar tertentu saja. Penggunaan strategi fokus oleh Lembaga Pendidikan Luar Sekolah diukur dengan sejauhmana mereka berfokus pada : Segmentasi pasar yang spesifik; Spesifikasi didalam bidang ilmu yang dikelola; dan Program berdasarkan profesi

Strategi Parsial

Strategi parsial adalah dimana suatu Lembaga Pendidikan Luar Sekolah hanya menggunakan salah satu dari strategi generik yang ada. Misalnya hanya menggunakan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), atau menggunakan strategi diferensiasi atau strategi fokus.

Strategi Kombinasi

Strategi kombinasi adalah dimana lembaga Pendidikan Luar Sekolah menggunakan kombinasi dari strategi generik yang ada. Misalnya kombinasi antara kepemimpinan biaya dengan fokus (*focus cost leadership*) atau fokus diferensiasi atau kombinasi antara kepemimpinan biaya dengan diferensiasi.

Kinerja Pendidikan Luar Sekolah dan Pengukurannya

Profitabilitas (Y_1)

Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Item yang digunakan untuk mengukur profitabilitas: Pertumbuhan pendapatan keseluruhan, dan Tingkat pengembalian modal.

Efektifitas (Y_2)

Item yang digunakan untuk mengukur efektifitas adalah: Tingkat pertumbuhan siswa, Tingkat ketepatan waktu dalam memberikan bidang ilmu.

Efisiensi (Y_3)

Item yang digunakan untuk mengukur efisiensi adalah: Mengontrol biaya operasional; dan Mengontrol biaya administrasi.

Kualitas (Y_4)

Item yang digunakan untuk mengukur kualitas adalah: Kemampuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan; Kemampuan untuk meningkatkan fasilitas yang ditawarkan; Kemampuan merekrut /

mendapatkan konsumen (siswa); Kemampuan untuk mengembangkan sumber daya pengajar.

Untuk pengukuran kinerja Lembaga Pendidikan Luar Sekolah digunakan 5 skala likert. Dimana responden diminta memilih 5 untuk kinerja yang sangat baik, 4 untuk kinerja yang baik, 3 untuk netral, 2 untuk kinerja yang tidak baik dan 1 untuk kinerja yang sangat tidak baik.

METODE PENELITIAN

Objek pengamatan penelitian ini adalah enam Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang yang menyelenggarakan program Pendidikan satu tahun yaitu : School of Business (SOB), Magistra Utama (MU), Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia (LP3I), Wearnes, Pusat Pelatihan dan Pendidikan (P3) MAZHONG dan Lembaga pendidikan Manajemen Bisnis Dan Komputer (LPMBK). Alasan penulis memilih keenam lembaga tersebut adalah karena pada keenam lembaga tersebut menyelenggarakan program pendidikan satu tahun, sehingga sesuai dengan ruang lingkup penelitian dan adanya keterbatasan peneliti menyangkut waktu, biaya dan tenaga. Dimana program pendidikan satu tahun memiliki persaingan yang relative ketat yang disebabkan kebanyakan lembaga membuka program satu tahun, dan juga keenam lembaga pendidikan luar sekolah ini bersedia memberikan data.

Populasi target dalam penelitian ini adalah manajer dari Lembaga Pendidikan Luar Sekolah yang ada di kota Malang.

Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling* artinya bahwa penentuan sampel mempertimbangkan kriteria-kriteria tertentu yang telah dibuat terhadap objek yang sesuai dengan tujuan penelitian dalam hal ini penelitian dilakukan pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang

dengan program D-1 khususnya. Dan juga menggunakan *Non Proporsional Sampling* dimana penelitian ini tidak dilakukan pada seluruh populasi tetapi terfokus pada populasi target. (Ari Kunto, 2002).

Berdasarkan pernyataan diatas maka populasi dalam penelitian ini adalah 21 Lembaga Pendidikan Luar Sekolah yang ada di Kota Malang yang menyelenggarakan pendidikan program satu tahun (D-1). Adapun sampelnya adalah 30 Manajer dari 6 Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang. Manajer tersebut terdiri dari Manajer Operasional, Manajer Akademik, Manajer Hubungan Masyarakat (Humas), Manajer Pemasaran dan Manajer Keuangan, Manajer Facility, Manajer Administrasi Umum.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan sensus dengan instrument kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

Metode Analisis Data

1. Analisis Cluster

Subash Sharma (1996), mendefinisikan analisis cluster adalah cara untuk menyatukan objek ke dalam kelompok atau grup dengan alasan bahwa setiap kelompok homogen mempunyai sifat yang sama atau setiap kelompok berbeda dari kelompok lain, pendefinisian kesamaan atau homogenitas kelompok yang ada bergantung tujuan penelitian.

Tujuan utama teknik ini adalah melakukan pengelompokan berdasarkan kriteria tertentu sehingga objek-objek tersebut mempunyai variasi di dalam cluster (*within cluster*) relatif kecil dibandingkan variasi antar cluster (*between cluster*).

2. Analisis Manova

Manova (*multivariate analysis of variance*) digunakan untuk menilai perbedaan secara statistik antar ke-lompok. Dimana dependent variabel terdiri dari dua atau lebih variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
Perempuan	11	36,7
Laki-laki	19	63,3
Jumlah	30	100,0

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jmlah (Orang)	Prosentase (%)
1	Diploma		
2	Sarjana	3	10,0
3	(S1)	23	76,7
4	Magister (S2)	3	10,0
	Lainnya	1	3,3
	Jumlah	30	100,0

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan

No	Pendapatan	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1	< Rp 1 juta		
2	Rp 1 juta –	10	33,3
3	Rp 1.5 juta	8	26,7
4	Rp 1.5 juta –	9	30,0
	Rp 2 juta	3	10,0
	> Rp 2 juta		
	Jumlah	30	100,0

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
21 - 30 tahun	12	40,0
31 - 40 tahun	15	50,0
41 - 50 tahun	1	3,3
51 - 60 tahun	1	3,3
61 - 70 tahun	1	3,3
Total	30	100,0

Tabel 5. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1 - <3 tahun	5	16,7
3 - <6 tahun	13	43,3
6 - <9 tahun	7	23,3
9 - <12 tahun	4	13,3
Missing	1	3,3
Total	30	100,0

Pengelompokan Lembaga

Setelah pengelompokan responden dalam hal ini manajer, proses selanjutnya adalah melakukan proses pengelompokan ketiga puluh responden berdasarkan jenis strategi yang digunakan. Alat analisis yang digunakan untuk mengelompokkan responden berdasarkan jenis strategi yang digunakan adalah analisis kluster dengan metode K-Mean (*K-Mean Cluster Analysis*) maksudnya yaitu mengelompokkan manajer lembaga berdasarkan 3 jenis strategi generik porter menjadi K kelompok. Dalam hal ini K adalah sebesar 6 dan 4.

Tabel 6. Nilai Rataan Jawaban Res-ponden

LEMBAGA	STRATEGI GENERIK PORTER		
	COST LEADER SHIP	DIFERENSIASI	FOKUS
SOB	4	5	4
LP3I	4	5	4
Wearnes	4	4	4
Magistra Utama	4	5	5
P3M	4	4	3
LPMBK	4	3	5

Dari *K-Mean Cluster Analysis* dihasilkan enam kelompok manajer, dimana gambaran keadaan tiap-tiap strategi

generik porternya adalah sebagaimana disajikan pada Tabel 7.

Kelompok I sebesar 13% dari manajer dalam sampel dan menggambarkan suatu penekanan utama pada rata-rata strategi diferensiasi = 16.75. Manajer dalam kelompok ini menempatkan penekanan pada strategi diferensiasi karena melakukan pengenalan program studi yang sesuai dengan permintaan pasar serta menggunakan riset pasar untuk mengidentifikasi bidang ilmu yang diinginkan, memberikan metode perkuliahan yang berbeda seperti kunjungan ke-lapangan dan juga program studi yang berbeda misalnya perakitan komputer. Oleh karena itu, para manajer yang terdapat dalam kelompok ini diberi label sebagai *diferensiasi*.

Tabel 7. Rata-Rata Ukuran Kelompok Dan Prosentase Sampel Dari Kelompok Strategi Generik Porter

Lembaga	KELOMPOK STRATEGI GENERIK PORTER						Signifikansi
	1	2	3	4	5	6	
COST LEADERSHIP	11.75	11.00	12.00	13.75	11.50	9.88	0.000
DIFERENSIASI	16.75	16.00	16.00	18.25	19.25	16.13	0.000
FOKUS	11.25	15.00	9.00	11.50	14.13	11.63	0.000
Ukuran Sampel	4	5	1	4	8	8	
Prosentase (%)	13.0	16.0	3.0	13.0	26.0	26.0	

Keterangan: Sig < 5% : berbeda signifikan; Sig < 1% : berbeda sangat signifikan

Kelompok II sebesar 16% dari manajer dalam sampel dan menggambarkan suatu penekanan utama pada rata-rata strategi diferensiasi = 16,00 karena melakukan pengenalan program studi yang sesuai dengan permintaan pasar serta menggunakan riset pasar untuk mengidentifikasi bidang ilmu yang diinginkan, memberikan metode perkuliahan yang berbeda seperti kunjungan lapangan dan juga program studi yang berbeda misalnya perakitan komputer dan penekanan tambahan pada rata-rata strategi fokus = 15,00 karena melakukan segmentasi pasar yang

spesifik, spesifikasi dalam bidang ilmu yang dikelola serta program berdasarkan profesi. Sehingga para manajer yang terdapat dalam kelompok ini diberi label sebagai *diferensiasi dan fokus*.

Kelompok III sebesar 3 % dari manajer dalam sampel dan menggambarkan suatu penekanan utama pada strategi diferensiasi = 16,00 karena melakukan pengenalan program studi yang sesuai dengan permintaan pasar serta menggunakan riset pasar untuk mengidentifikasi bidang ilmu yang diinginkan, memberikan metode perkuliahan yang

berbeda seperti kunjungan kelapangan dan juga program studi yang berbeda misalnya perakitan komputer dan penekanan tambahan pada rata-rata strategi cost leadership = 12,00 karena menerapkan biaya perkuliahan yang lebih rendah dari pesaing, melakukan analisis biaya berkaitan dengan program studi dan jasa iang akan dan telah dibuka serta meningkatkan pemanfaatan fasilitas yang tersedia. Sehingga manajer dalam kelompok ini diberi label *diferensiasi dan cost*.

Kelompok IV sebesar 13 % dari manajer dalam sampel dan menggambarkan suatu penekanan utama pada strategi diferensiasi = 18,25 karena melakukan pengenalan prog-ram studi yang sesuai dengan per-mintaan pasar serta menggunakan riset pasar untuk mengidentifikasi bidang ilmu yang diinginkan, mem-berikan metode perkuliahan yang berbeda seperti kunjungan kelapangan dan juga program studi yang berbeda misalnya perakitan komputer dan penekanan tambahan pada rata-rata strategi cost leadership = 13,75 karena menerapkan biaya perkuliahan yang lebih rendah dari pesaing, melakukan analisis biaya berkaitan dengan program studi dan jasa iang akan dan telah dibuka serta meningkatkan pe-manfaatan fasilitas yang tersedia. Sehingga manajer dalam kelompok ini diberi label *diferensiasi dan cost*.

Kelompok V sebesar 26 % dari manajer dalam sampel dan menggambarkan suatu penekanan utama pada strategi diferensiasi = 19,25 karena melakukan pengenalan pro-gram studi

yang sesuai dengan per-mintaan pasar serta menggunakan riset pasar untuk mengidentifikasi bidang ilmu yang diinginkan, memberikan metode perkuliahan yang berbeda seperti kunjungan kelapangan dan juga program studi yang berbeda misalnya perakitan komputer dan penekanan tambahan pada rata-rata strategi fokus = 14,13 karena melakukan segmentasi pasar yang spesifik, spesifikasi dalam bidang ilmu yang dikelola serta program berdasarkan profesi. Sehingga para manajer yang terdapat dalam kelompok ini diberi label sebagai *diferensiasi dan fokus*.

Kelompok VI sebesar 26 % dari manajer dalam sampel dan menggambarkan suatu penekanan utama pada strategi diferensiasi = 16,13 karena melakukan pengenalan program studi yang sesuai dengan permintaan pasar serta menggunakan riset pasar untuk mengidentifikasi bidang ilmu yang diinginkan, memberikan metode perkuliahan yang berbeda seperti kunjungan kelapangan dan juga program studi yang berbeda misalnya perakitan komputer dan penekanan tambahan pada rata-rata strategi fokus = 11,63 karena melakukan segmentasi pasar yang spesifik, spesifikasi dalam bidang ilmu yang dikelola serta program berdasarkan profesi. Sehingga para manajer yang terdapat dalam kelompok ini diberi label sebagai *diferensiasi dan fokus*.

Untuk melihat pengelompokan manajer kedalam 6 kelompok yang dihasilkan melalui analisis *K-Mean Cluster Analysis*, daftarnya disajikan pada Tabel di bawah ini .

Tabel 7. Pengelompokan Responden Berdasarkan Strategi

Kelompok	Penggunaan Strategi	Anggota	
		Lembaga	Jabatan
1	<i>Diferensiasi</i>	SOB	Keuangan
		SOB	Akademik
		SOB	Marketing
		P3M	Akademik
		LPMBK	Akademik
2	<i>Diferensiasi dan Focus</i>	LPMBK	Keuangan
		LPMBK	Humas
		LPMBK	Operasional
		LPMBK	Marketing
3	<i>Diferensiasi dan Cost</i>	P3M	Operasional
4	<i>Diferensiasi dan Cost</i>	SOB	Humas
		Magistra Utama	Humas
		P3M	Keuangan
		P3M	Marketing
		SOB	Administrasi
5	<i>Diferensiasi dan Focus</i>	LP3I	Operasional
		LP3I	Marketing
		LP3I	Fasility
		Magistra Utama	Keuangan
		Magistra Utama	Marketing
		Magistra Utama	Administrasi
		Magistra Utama	Akademik
		LP3I	Akademik
6	<i>Diferensiasi dan Focus</i>	LP3I	Keuangan
		LP3I	Humas
		Wearnes	Humas
		Wearnes	Fasility
		Wearnes	Keuangan
		Wearnes	Akademik
		P3M	Humas

Dari uraian dapat diambil kesimpulan bahwa keenam kelompok dapat direduksi menjadi 4 kelompok karena persamaan jenis strategi yang digunakan.

Analisis MANOVA

Analisis MANOVA (*Multivariate Analysis of Variance*) digunakan untuk membandingkan kinerja masing-masing kelompok yang satu dengan yang lainnya berdasarkan kesepuluh kriteria kinerja.

Tabel 8. Hasil Reduksi Kelompok

Kelompok	Label	Banyak Manajer
I	Diferensiasi	4
II	Diferensiasi dan Focus	21
III	Diferensiasi dan Cost	5
Jumlah		30

Tabel 9. Hasil Manova Kriteria Kinerja Terhadap 6 Kelompok Strategi Generik Porter.

Kelompok Strategi Generik Porter								
No	Kinerja	D 1	D&F 2	D&CL 3	D&CL 4	D&F 5	D&F 6	Sig
1	Y1.1 : Pertumbuhan pendapatan keseluruhan	1.75	4.00	3.00	3.50	3.87	3.62	0.000
2	Y1.2 : Tingkat pengembalian modal	2.25	4.00	3.00	2.75	3.75	3.62	0.001
3	Y2.1 : Tingkat pertumbuhan siswa	4.50	4.00	5.00	4.25	4.88	4.25	0.012
4	Y2.2 : Tingkat ketepatan waktu	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	0.001
5	Y3.1 : Mengontrol biaya operasional	4.25	4.00	4.00	4.25	4.50	4.00	0.012
6	Y3.2 : Mengontrol biaya administrasi	3.00	4.00	3.00	4.00	4.88	3.88	0.001
7	Y4.1 : Kualitas pendidikan	2.75	4.00	3.00	3.50	4.00	3.75	0.369
8	Y4.2 : Meningkatkan fasilitas	3.25	4.00	4.00	3.50	4.00	4.00	0.002
9	Y4.3 : Merekrut konsumen (siswa)	3.00	4.00	5.00	4.75	4.63	4.25	0.039
10	Y4.4 : Mengembang- kan sumber daya pengajar	3.25	4.00	5.00	4.50	4.50	4.25	0.112

Tabel 10. Hasil Manova Kriteria Kinerja 4 Kelompok Strategi Generik Porter

Kelompok Strategi Generik Porter					
No	Kinerja	D	D&F	D&CL	Sig
		1	2	3	
1	Y1.1 : Pertumbuhan pendapatan keseluruhan	2.14	3.87	3.87	0.000
2	Y1.2 : Tingkat pengembalian modal	2.43	3.67	3.75	0.000
3	Y2.1 : Tingkat pertumbuhan siswa	4.71	4.07	4.88	0.000
4	Y2.2 : Tingkat ketepatan waktu	3.57	4.00	4.00	0.197
5	Y3.1 : Mengontrol biaya operasional	4.14	4.07	4.50	0.114
6	Y3.2 : Mengontrol biaya administrasi	3.14	4.00	4.88	0.000
7	Y4.1 : Kualitas pendidikan	3.00	3.80	4.00	0.010
8	Y4.2 : Meningkatkan fasilitas	3.57	3.87	4.00	0.288
9	Y4.3 : Merekrut konsumen (siswa)	3.71	4.27	4.63	0.093
10	Y4.4 : Mengembangkan sumber daya pengajar	3.86	4.20	4.50	0.315

Untuk kelompok pertama yaitu kelompok Diferensiasi mempunyai kriteria yang unggul yaitu pada kriteria kinerja tingkat pertumbuhan siswa dan kemampuan mengontrol biaya operasional. Kelompok ini mempunyai kelemahan pada pertumbuhan pendapatan keseluruhan, tingkat pengembalian modal dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Untuk kelompok yang kedua yaitu kelompok Diferensiasi dan Focus mempunyai kinerja yang unggul pada kemampuan merekrut kosumen (siswa) dan per-

tumbuhan siswa serta me-ngontrol biaya operasional kelompok ini mempunyai kelemahan pada tingkat pengembalian modal.

Kelompok ketiga yaitu diferensiasi dan cost kelompok ini unggul pada kriteria kinerja tingkat siswa dan me-ngontrol biaya administrasi serta ke-mampuan merekrut konsumen (siswa) akan tetapi strategi ini mempunyai kelemahan pada tingkat pengembalian modal serta pertumbuhan pendapatan keseluruhan.

Tabel 11. Tingkat Signifikansi Kinerja Masing-Masing Kelompok Strategi Generik Porter

	Kinerja lembaga									
	Y1.1	Y1.2	Y2.1	Y2.2	Y3.1	Y3.2	Y4.1	Y4.2	Y4.3	Y4.4
I & II	0.000	0.000	0.000	0.091	0.722	0.004	0.009	0.230	0.131	0.357
I & III	0.000	0.000	0.378	0.133	0.148	0.000	0.004	0.127	0.031	0.132
II & III	0.971	0.763	0.000	1.000	0.042	0.003	0.468	0.567	0.301	0.399

Keterangan: Sig < 1%: berbeda sangat signifikan; Sig < 5%: berbeda signifikan

Dari perbandingan kinerja pada Tabel 20 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

Kelompok I dan II : mempunyai perbedaan signifikan pada Y1.1 (pertumbuhan pendapatan keseluruhan), Y1.2 (tingkat pengembalian modal), Y3.2 (tingkat ketepatan waktu), Y4.1 (kualitas pendidikan), Di sini kelompok I hanya lebih unggul pada Y2.1 (tingkat pertumbuhan siswa).

Kelompok I dan III: mempunyai perbedaan signifikan pada Y1.1 (pertumbuhan pendapatan keseluruhan), Y1.2 (tingkat pengembalian modal), Y3.2 (mengontrol biaya administrasi), Y4.1 (kualitas pendidikan) dan Y4.3 (merekut konsumen/siswa) Sedangkan kriteria kinerja lainnya relatif sama

Kelompok II dan III: Kriteria kinerja kedua kelompok relatif tidak berbeda, kecuali kriteria kinerja Y2.1 (tingkat pertumbuhan siswa) dan Y3.2 (mengontrol biaya administrasi) dimana kelompok III lebih unggul.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Manajer Lembaga Pendidikan di kota Malang yang menggunakan strategi generik porter dalam bentuk kombinasi yaitu sebesar 86,65% lebih banyak dari pada lembaga yang hanya menggunakan strategi generik porter dalam bentuk parsial yaitu sebanyak 13,33%.
2. Lembaga pendidikan yang menggunakan strategi generik porter kombinasi mempunyai kinerja yang rata-rata jauh lebih tinggi dibandingkan lembaga yang hanya menggunakan strategi generik porter dalam bentuk murni. Dengan mengisi pangsa pasar yang masih kosong, lembaga lebih banyak memenuhi kepuasan siswa sehingga dapat

mempertahankan konsumen dan kualitas kinerja yang selanjutnya menghasilkan pendapatan lebih bagi lembaga.

Saran

Untuk memahami tentang penggunaan strategi generik porter oleh para manajer lembaga pendidikan di Kota Malang dan agar dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang kompetitif dan berkelanjutan, maka perlu disarankan sebagai berikut:

1. Lembaga pendidikan yang menggunakan strategi generik porter diferensiasi perlu memperhatikan beberapa kriteria kinerja, mengingat hampir semua kriteria berada di bawah rata-rata kecuali *tingkat pertumbuhan siswa* dan *kemampuan mengontrol biaya operasional*.
2. Lembaga pendidikan yang menggunakan strategi generik porter diferensiasi dengan lebih menekankan pada fokus perlu lebih meningkatkan lagi kinerja secara keseluruhan, karena semua kinerja yang ada sudah cukup baik tinggal bagaimana lebih meningkatkannya lagi.
3. Lembaga pendidikan yang menggunakan strategi generik porter diferensiasi dengan sedikit menekankan pada kepemimpinan biaya perlu lebih meningkatkan lagi kinerja *tingkat pengembalian modal*, karena walaupun secara keseluruhan kinerjanya sangat unggul dari pada strategi lain akan tetapi tingkat pengembalian modalnya cukup rendah.
4. Lembaga pendidikan yang menggunakan strategi generik porter diferensiasi dengan sedikit menekankan pada fokus perlu lebih meningkatkan lagi kinerja secara keseluruhan, karena semua kinerja yang ada sudah cukup baik tinggal bagaimana lebih meningkatkannya lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Glueck, F. William dan Lawrence R. Jauch, 1996. *Strategic Management and Business Policy*, Terjemahan, edisi ke-3, Erlanga.
- Grant M. Robert dan Craig C. James, 1997. *Strategik Manajemen*, Terjemahan, Jakarta, T Eley Media Komputindo.
- Hair, Anderson, Tatham, Black, 1992. *Multivariate Data Analysis With Readings*, Third Edition, Mc Graw Hill, New York.
- Hardianto, 2001. Pengaruh Penggu-naan Strategi Generik terhadap Kinerja Rumah Sakit Di Kota dan Kabupaten Malang, Tesis pasca sarjana Universitas Bra-wijaya Malang.
- Heri, Syed Azizi Wafa, Moch. Jantan, 2001. Analisis Strategi Generik dan Prestasi Perusahaan di Indonesia, *Journal Kompak*, Nomor 3 September 2001.
- Hill, C.W., 1998. "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework." *Academy of Management Review*.
- Hit, Michael A., R. Dane Ireland E. Hoskisson., 2001. *Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi*, Konsep Buku 1, edisi 4 terjemahan Risa Rimendi Salemba 4 Jakarta
- Hoffman, Markus, 2001. *Generic Business Strategy Michael Porter*, *Jornal of Dublin of Tech-nology school of Computing*.
- Husein Umar, 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organi-sasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kamalesh Kumar, Ram Subramanian, Charles Yauger., 1997. "Pure Versus Hybrid: Performance Implication of Porter's Generic Strategies." *Journal Helath Care Manage Review*.
- Malhotra, Naresh K., 1996. *Marketing Research an Applied Oriented*. Second Edition. Prentice Hall, Inc.
- Padli, 2001. Analisis Penggunaan Strategi Pada Perguruan Tinggi Swasta dan Kinerja Organisasi di Kota Makasar, Tesis pasca sarjana Univesitas Brawijaya Malang.
- Pearce II A. John dan Robinson J. Ricard., 1997. *Manajemen Stra-tegik: Formulasi, Implementasi dan Pngedalian*, Terjemahan, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Porter, Michael E., 1994. *Keunggulan Bersaing*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Subino, dalam Teuku, Zulkarnaen, (2003), Analisis Implementasi Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Tenaga Edukatif, pada Universitas Negeri di Nanggoroe aceh Darussalam, Tesis Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alvabeta, Badung.
- Thomson Jr, A.A dan Stricland II. A. J, 1998. *Strategi Manajemen Concept and Cases 8 th*, Irwin Chicago.
- Tjahjono, Hery., 1999. *SDM Plus Untuk Era Global*. Majalah Mana-jemen, Edisi Maret.
- Umberto, Sihombing, 2000. *Manaje-men Strategi Pendidikan Luar Sekolah*, Buku I. Depdikbud, Jakarta.
- Wheelen, Thomas L. and J. David Huger, 2002. *Strategic Mana-gement and Business Policy*, Eight edition, Pearson edu-cation, New Jersey.