

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

Analysis of the Generic Strategy Implementation

Ike Septiyorini

Mahasiswa Prohram Magister Manajemen, PPSUB

Mohammad Fatchi dan Djumilah Zain

Dosen Fakultas EKonomi dan Bisnis, UB

ABSTRACTS

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 eith the number of sample 30 managers from 6 vocational institutions. To ideintify the strategy in vocational education institution based on the use of Porter Generic Strategy, this study used Cluster analyzer method. After being classified base on different strategy among vocational education istitution. Than 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 citeria; (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 teknologi, 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 Pendidikan Nasional. Pendidikan merupakan bagian yang paling mendasar dalam pengembangan sumber daya manusia. Konsep *Link and Macth* 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). *Kedua*, 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 pemikiran tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti masalah **Analisis Penggunaan Strategi Generik Terhadap Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah Di Kota Malang** .

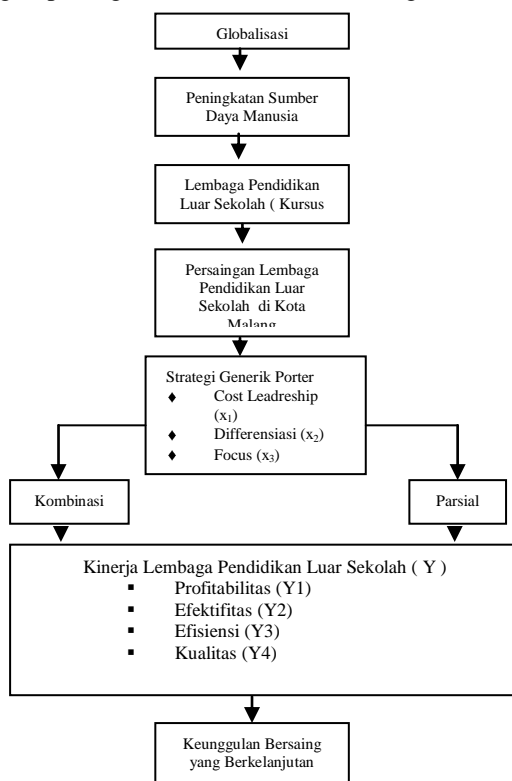
Tujuan Penelitian

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 Porter baik dari sisi parsial maupun kombinasi yang digunakan untuk membedakan strategi pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang.

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang ada, maka kerangka model penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Penelitian ini di latar belakang adanya arus globalisasi saat ini yang menuntut setiap orang mampu menghadapi dan bersaing. Hal ini mendorong perlunya peningkatan sumber daya manusia yang dapat dicapai melalui jalur pendidikan termasuk Lembaga Pendidikan Luar Sekolah. Maraknya persaingan Lembaga Pendidikan 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.

Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai adanya pembuktian melalui data yang terkumpul. Subino (1992), menjelaskan hipotesis adalah suatu jawaban sementara atas masalah yang sedang diteliti yang masih perlu diuji lebih lanjut melalui penelitian yang bersangkutan.

Perlu di tekankan disini bahwa pengujian hipotesis bukan bermaksud membuktikan benar tidaknya hipotesis tersebut tetapi untuk menguji apakah hipotesis itu diterima atau ditolak.

Dalam penelitian ini penulis mencoba mengajukan hipotesis 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.

Definisi dan Konsep Operasional Variabel

Strategi Generik Porter terdiri dari :

Strategi Kepemimpinan Biaya (X_1)

Dalam strategi kepemimpinan biaya, perusahaan berusaha menawarkan 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 berikut :

- a. Menerapkan biaya perkuliahan yang lebih rendah daripada pesaing
- b. Melakukan analisis biaya yang berkaitan dengan program studi atau jasa yang telah dan akan dibuka
- c. Meningkatkan pemanfaatan fasilitas yang tersedia

Strategi Diferensiasi (X_2)

Pada strategi diferensiasi berpusat pada bagaimana perusahaan bersaing yaitu dengan cara perusahaan memberikan keunikan atau perbedaan pada pelanggan atau konsumen. Strategi diferensiasi aiukur menggunakan skala tiga item yang meminta responden untuk mengindikasikan sejauh mana mereka dalam aktivitas yang melibatkan :

- a. Pengenalan program studi yang sesuai dengan permintaan pasar.
- b. Menggunakan riset pasar untuk mengidentifikasi bidang ilmu yang diinginkan.
- c. Memberikan metode perkuliahan yang berbeda dengan lembaga lain.
- d. 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 :

- a. Segmentasi pasar yang spesifik.
- b. Spesifikasi didalam bidang ilmu yang dikelola.
- c. Program berdasarkan profesi

Strategi Parsial

Yang dimaksud 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

Yang dimaksud dengan 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.

Tabel 1. Operasional Variabel

Indikator	Item
Strategi Kepemimpinan Biaya (X_1)	a. Biaya perkuliahan yang lebih rendah b. Analisis biaya berkaitan dengan program studi atau jasa dilakukan lebih rendah dari pasar c. Pemanfaatan fasilitas

Strategi Diferensiasi (X_2)	<ul style="list-style-type: none"> a. Program studi yang sesuai dengan permintaan pasar b. Menggunakan riset pasar untuk mengidentifikasi bidang ilmu yang diinginkan c. Metode perkuliahan yang berbeda, seperti kunjungan kelapangan d. Program studi yang berbeda, seperti perakitan komputer
Strategi Fokus (X_3)	<ul style="list-style-type: none"> a. Segmentasi pasar yang spesifik b. Spesifikasi didalam bidang ilmu c. Program berdasarkan profesi

Kinerja Pendidikan Luar Sekolah dan Pengukurannya

Profitabilitas (Y_1)

Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Item yang digunakan untuk mengukur profitabilitas:

1. Pertumbuhan pendapatan keseluruhan
2. Tingkat pengembalian modal

Efektifitas (Y_2)

Item yang digunakan untuk mengukur efektifitas adalah:

1. Tingkat pertumbuhan siswa
2. Tingkat ketepatan waktu dalam memberikan bidang ilmu

Efisiensi (Y_3)

Item yang digunakan untuk mengukur efisiensi adalah:

1. Mengontrol biaya operasional
2. Mengontrol biaya administrasi

Kualitas (Y_4)

Item yang digunakan untuk mengukur kualitas adalah:

1. Kemampuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan
2. Kemampuan untuk meningkatkan fasilitas yang ditawarkan
3. Kemampuan merekrut / mendapatkan komsumen (siswa)
4. 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

Jenis Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan *explanatory reseach* yang berfungsi untuk mencari dan

menjelaskan hubungan kausal antara variable melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 1995).

Objek dan Lokasi Penelitian

Objek pengamatan penelitian ini adalah enam Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang yang menyelenggarakan program Pendidikan satu tahun yaitu : School of Bussiness (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 menyangkaut 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 dan Sampel

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 criteria-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 Fasilitas, Manajer Administrasi Umum yang dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 2. Jumlah Populasi Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang

No	Nama Lembaga Pendidikan Luar Sekolah	Manajer
1.	S O B	5
2.	B T C	4
3.	P S P R O	5
4.	P I K M I	5
5.	LP3I	6
6.	WEARNES	4
7.	LPMBK	5
8.	MYOH TRAINING CENTRE	5
9.	CIPTA JASA TAMA	5
10.	EL RAHMA	5
11.	KOSAYU	5
12.	WAHANA	4
13.	ASIA	5
14.	JAVA STUDI	4
15.	BHI	5
16.	ALPINE	4
17.	MAPUREL	4
18.	MAGISTRA UTAMA	5
19.	ISTIKOM	5
20.	MAZHONG	5
21.	OASE	5
Total		100

Sumber : Dinas Pendidikan Nasional

Tabel 3. Jumlah Sampel dari masing-masing Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang

No	Nama Lembaga Pendidikan Luar Sekolah	Manajer
1	School Of Business (SOB)	5
2	Magistra Utama (MU)	5
3	Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia (LP3I)	6
4	Pusat Pelatihan dan Pendidikan (P3) MAZHONG	5
5	Lembaga Pendidikan Manajemen Bisnis dan Komputer (LPMBK)	5
6	Wearnes	4
	Jumlah Sampel (n)	30

Jenis Data

Data yang dikumpulkan untuk penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Adapun penjelasan dari kedua sumber data tersebut, yaitu:

a. Data Primer

Data diperoleh dari hasil kuesioner, dimana kuesioner diberikan kepada para Manajer Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh peneliti dari Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang, Departemen Pendidikan Nasional bidang

Pendidikan Luar Sekolah (PLS) dikota Malang, koperties wilayah VII.

Metode Analisis Data

Teknik Pengumpulan Data

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.

Uji Validitas

Menunjukkan tingkat kemampuan instrumen penelitian dalam mengungkapkan data sesuai masalah yang hendak diungkap. Pengujian dilakukan dengan metode *construct validity*, yang berarti menyusun instrumen secara keseluruhan berdasar pada kejelasan definisi secara operasional, yang terinci unsur-unsurnya dari variabel yang diteliti (Sugiyono, 2003).

Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan uji kualitas data yang menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari instrumen yang dipergunakan untuk mengukur konstruk atau variabel. Uji reliabilitas ditafsirkan dengan menggunakan koefisien alpha cronbach. Instrument dapat dikatakan reliable bila koefisien Alphanya $> 0,6$.

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 sangat bergantung kepada tujuan studi atau 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 kelompok. Dimana dependent variabel terdiri dari dua atau lebih variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1	Perempuan	11	36.7
2	Laki-laki	19	63.3
	Jumlah	30	100.0

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1	Diploma	3	10.0
2	Sarjana (S1)	23	76.7
3	Magister (S2)	3	10.0
4	Lainnya	1	3.3
	Jumlah	30	100.0

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan

No	Pendapatan	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1	< Rp 1 juta	10	33.3
2	Rp 1 juta – Rp 1.5 juta	8	26.7
3	Rp 1.5 juta – Rp 2 juta	9	30.0
4	> Rp 2 juta	3	10.0
	Jumlah	30	100.0

Tabel 7. 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 8. 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

Uji Instrumen Penelitian

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Independen

Variabel	Item	Validitas	Reliabilitas
X1	Strategi Kepemimpinan Biaya		0.573
	X1.1 : Biaya perkuliahan rendah	0.694	
	X1.2 : Analisis biaya program studi dan jasa	0.449	
	X1.3 : Pemanfaatan fasilitas	0.533	
X2	Strategi Diferensiasi		0.628
	X2.1 : Pengenalan program studi	0.564	
	X2.2 : Riset pasar	0.761	
	X2.3 : Metode perkuliahan yang berbeda	0.397	
	X2.4 : Program studi yang berbeda	0.797	
X3	Strategi Fokus		0.704
	X3.1 : Segmentasi pasar yang spesifik	0.778	
	X3.2 : Spesifikasi bidang ilmu	0.852	
	X3.3 : Program berdasarkan profesi	0.782	

Keterangan: R tabel = 0.3061

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Terikat

Variabel	Item	Validitas	Reliabilitas
Y	Kinerja Lembaga Pendidikan Luar Sekolah		0.881
Y1	Profitabilitas		
	Y1.1 : Pertumbuhan pendapatan keseluruhan	0.696	
	Y1.2 : Tingkat pengembalian modal	0.656	
Y2	Efektifitas		

	Y2.1 : Tingkat pertumbuhan siswa	0.418
	Y2.2 : Tingkat ketepatan waktu	0.793
Y3	Efisiensi	
	Y3.1 : Mengontrol biaya operasional	0.457
	Y3.2 : Mengontrol biaya administrasi	0.857
Y4	Kualitas	
	Y4.1 : Kualitas pendidikan	0.839
	Y4.2 : Meningkatkan fasilitas	0.680
	Y4.3 : Merekrut konsumen (siswa)	0.754
	Y4.4 : Mengembangkan sumber daya pengajar	0.811

Keterangan: R tabel = 0.3061

Pengelompokkan Lembaga

Tabel 11. Nilai Rata-Rata Jawaban Responden

LEMBAGA	STRATEGI GENERIK PORTER		
	COST LEADERSHIP	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

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.

Dari *K-Mean Cluster Analysis* dihasilkan 6 kelompok manajer, dimana gambaran keadaan tiap-tiap strategi generik porternya adalah sebagaimana disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Tabel 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 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 lapangan dan juga program studi yang berbeda misalnya perakitan komputer. Oleh karena itu, para manajer yang terdapat dalam kelompok ini diberi label sebagai *diferensiasi*.

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 kelapangan 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 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 = 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 pemanfaatan 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 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 = 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 13. Pengelompokan Responden Berdasarkan Strategi

Kelompok	Penggunaan Strategi	Anggota	
		Lembaga	Jabatan
1	Diferensiasi	SOB	Keuangan
		SOB	Akademik
		SOB	Marketing
		P3M	Akademik
		LPMBK	Akademik
2	Diferensiasi dan Focus	LPMBK	Keuangan
		LPMBK	Humas
		LPMBK	Operasional
		LPMBK	Marketing
3	Diferensiasi dan Cost	P3M	Operasional

4	Diferensiasi dan Cost	SOB	Humas
		Magistra Utama	Humas
		P3M	Keuangan
		P3M	Marketing
5	Diferensiasi dan Focus	SOB	Administrasi
		LP3I	Operasional
		LP3I	Marketing
		LP3I	Facility
		Magistra Utama	Keuangan
		Magistra Utama	Marketing
6	Diferensiasi dan Focus	Magistra Utama	Administrasi
		Magistra Utama	Akademik
		LP3I	Akademik
		LP3I	Keuangan
		LP3I	Humas
		Wearnes	Humas
		Wearnes	Facility
		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. Hasil reduksi kelompok dapat dilihat pada Tabel 17 di bawah ini.

Tabel 14. Hasil Reduksi Kelompok

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

Analisis MANOVA

Langkah selanjutnya adalah menguji dengan menggunakan analisis MANOVA (*Multivariate*

Analysis of Variance), dimana uji ini digunakan untuk membandingkan kinerja masing-masing kelompok yang satu dengan yang lainnya berdasarkan kesepuluh kriteria kinerja.

Tabel 15. Hasil Manova Kriteria Kinerja Terhadap 6 Kelompok Strategi Generik Porter

No	Kinerja	Kelompok Strategi Generik Porter						Sig
		D 1	D&F 2	D&CL 3	D&CL 4	D&F 5	D&F 6	
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 : Mengembangkan sumber daya pengajar	3.25	4.00	5.00	4.50	4.50	4.25	0.112

Tabel 16. Hasil Manova Kriteria Kinerja Terhadap 4 Kelompok Strategi Generik Porter

Kelompok Strategi Generik Porter					
No	Kinerja	D 1	D&F 2	D&CL 3	Sig
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 pertumbuhan siswa serta mengontrol 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 mengontrol biaya administrasi serta kemampuan merekrut konsumen (siswa) akan tetapi strategi ini mempunyai kelemahan pada tingkat pengembalian modal serta pertumbuhan pendapatan keseluruhan.

Untuk lebih memperjelas keadaan di atas, disajikan grafik sebagai berikut

Tabel 17. Tingkat Signifikansi Kinerja Masing-Masing Kelompok Strategi Generik Porter

Kinerja lembaga										
el	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	0.76 3	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 (merekrut 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.

Tabel 18. Perbedaan Kinerja Strategi Murni Dan Kombinasi

Strategi Murni	Strategi Kombinasi	Kinerja
Kelompok		
I	II	Berbeda, kelompok II rata-rata lebih unggul signifikan untuk kriteria kinerja <i>Y1.1</i> (pertumbuhan pendapatan keseluruhan) , <i>Y1.2</i> (tingkat pengembalian modal), <i>Y3.2</i> (mengontrol biaya administrasi), dan <i>Y4.1</i> (kualitas pendidikan). Kelompok I hanya mempunyai keunggulan untuk kerriteria kinerja <i>Y2.1</i> (tingkat pertumbuhan siswa).
	III	Berbeda, kelompok III rata-rata lebih unggul signifikan pada kriteria kinerja <i>Y1.1</i> (pertumbuhan pendapatan keseluruhan) , <i>Y1.2</i> (tingkat pengembalian modal), <i>Y3.2</i> (mengontrol biaya administrasi), dan <i>Y4.1</i> (kualitas pendidikan).dan <i>Y4.3</i> Merekrut konsumen/siswa. Sedangkan kriteria kinerja lainnya relatif sama.

Tabel 19. Perbedaan Kinerja Strategi Generik Pada Berbagai Kombinasi

Strategi Murni	Strategi Kombinasi	Kinerja
Kelompok		
II	III	Kriteria kinerja kedua kelompok relatif tidak berbeda, kecuali kriteria kinerja <i>Y2.1</i> (tingkat pertumbuhan siswa) dan <i>Y3.2</i> (mengontrol biaya administrasi) dimana kelompok III lebih unggul.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa 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. Hasil penelitian ini menemukan bahwa 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-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

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta, Bandung.
- Depdikbud. 1987. *Petunjuk Umum Pembinaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Luar Sekolah dan masyarakat (Diklusemas)*. Buku II. Depdikbud. Jakarta.
- Glueck, F. W. dan L.R. Jauch. 1996. *Strategic Management and Business Policy*, Terjemahan, edisi ke-3, Erlanga.
- Grant M. R. dan C. C. James. 1997. *Strategik Manajemen*, Terjemahan, Jakarta, T Eley Media Komputindo.
- Hair, A. dan T. Black. 1992. *Multivariate Data Analysis With Readings*, Third Edition, Mc Graw Hill, New York.
- Hardianto. 2001. *Pengaruh Penggunaan Strategi Generik terhadap Kinerja Rumah Sakit Di Kota dan Kabupaten Malang*, Tesis pasca sarjana Universitas Brawijaya 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, M. A., R. D. Ireland dan E. Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi*, Konsep Buku 1, edisi 4 terjemahan Risa Rimendi Salemba 4 Jakarta
- Hoffman, M. 2001. *Generic Business Strategy Michael Porter*, *Jornal of Dublin of Technology school of Computing*.
- Husein Umar, 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kamalesh, K., R. Subramanian and C. Yauger. 1997. *Pure Versus Hybrid: Performance Implication of Porter's Generic Strategies*. *Journal Helath Care Manage Review*.
- Malhotra, N. K. 1996. *Marketing Research an Applied Oriented*. Second Edition. Prentice Hall, Inc.
- Marzuki. 2002. *Metode Riset*, BPFU-UII, Yogyakarta.
- 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 R.J. Ricard. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi*,

- Implementasi dan Pngedalian,
Terjemahan, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Porter, M. E. 1994. Keunggulan Bersaing, Bina
Rupa Aksara, Jakarta.
- 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.
- Singarimbun, M. dan S. Efendi S. 1995. Metode
Penelitian Survey, Cetakan 2 LP3ES
Jakarta.
- Tjahjono, H. 1999. SDM Plus Untuk Era Global.
Majalah Manajemen, Edisi Maret.
- Thomson Jr, A.A dan A.J. Stricland II. 1998.
Strategi Manajemen Concept and Cases 8
th, Irwin Chicago.
- Umberto, S. 2000. Manajemen Strategi
Pendidikan Luar Sekolah, Buku I.
Depdikbud, Jakarta.
- Wheelen, T. L. and J. D. Huger. 2002. Strategic
Management and Business Policy, Eight
edition, Pearson education, New Jersey