

ANALISIS HUBUNGAN PENGGUNAAN STRATEGI BERSAING DAN KINERJA ORGANISASI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI KEDIRI

**Oleh :
AHMAD YANI
Dosen Fakultas Ekonomi UNISKA**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mengungkapkan atau mendeskripsikan variasi persaingan Perguruan Tinggi Swasta (PTS); (2) mengetahui penggunaan Strategi Generik Porter baik yang murni maupun kombinasi yang digunakan untuk membedakan variasi strategi di Perguruan Tinggi Swasta (PTS); (3) mengetahui perbedaan yang nyata antara berbagai kemungkinan kombinasi strategi dengan tingkat kinerja Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Hasil penelitian ini menemukan bahwa (1) Perguruan Tinggi Swasta dalam bersaing menggunakan variasi atau berbagai macam strategi. Hal ini dilakukan agar perguruan tinggi swasta tersebut tetap survival dan dapat tetap berjalan atau bertahan hidup; (2) Penggunaan strategi generik Porter di perguruan tinggi swasta dalam bentuk kombinasi lebih banyak dari pada Perguruan tinggi swasta yang menggunakan strategi generik dalam bentuk murni. Hal ini dapat disebabkan karena dalam pengambilan sampel pada penelitian ini lebih besar pada perguruan tinggi swasta yang berbentuk sekolah tinggi kemudian di ikuti oleh akademi, Universitas dan yang terakhir adalah Institut; (3) Perguruan Tinggi swasta yang menggunakan strategi generik dalam bentuk murni (diferensiasi) mempunyai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan perguruan tinggi swasta yang menggunakan strategi dalam bentuk kombinasi (fokus diferensiasi). Untuk strategi kepemimpinan biaya (strategi murni) kinerjanya lebih rendah dari pada PTS yang menggunakan strategi fokus kepemimpinan biaya rendah (strategi kombinasi). Dengan demikian maka terdapat berbagai variasi kinerja di perguruan tinggi swasta.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era teknologi informasi saat ini ditandai dengan pasar bebas yang dikenal dengan era globalisasi yang penuh dengan persaingan disegala bidang kehidupan. Bangsa Indonesia sebagai suatu bangsa yang sedang giatnya membangun mau tidak mau pasti kena dampaknya dari globalisasi dan persaingan. Salah satu dampak yang dirasakan bangsa Indonesia

saat ini dari pengaruh globalisasi adalah krisis ekonomi yang melanda bangsa ini sejak tahun 1998. Jika bangsa ini mau keluar dari krisis perlu adanya pembangunan sumberdaya manusia seutuhnya yang bermoral dan berdedikasi tinggi terhadap bangsanya.

Pembangunan pendidikan adalah upaya mewujudkan amanat Pembukaan UUD 1945, yaitu mewujudkan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa serta ikut melaksanakan

ketertiban dunia. Sesuai dengan UUD 1945, pendidikan merupakan hak setiap warga negara Indonesia dimana pelaksanaannya diatur dalam UU. Untuk mewujudkan amanat UUD tersebut maka Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagai salah satu sub sistem pelayanan dibidang pendidikan yang memberikan layanan kepada masyarakat yaitu pelayanan pendidikan yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan masyarakat.

Sejalan dengan peningkatan sumberdaya manusia terutama dalam menghadapi era globalisasi yang diatandai dengan persaingan yang semakin ketat, maka sektor pendidikan termasuk pendidikan tinggi merupakan hal yang fundamental dalam mengatasi masalah. Dengan demikian, pendidikan merupakan wahana dan cara untuk membangun manusia baik sebagai insan maupun sebagai sumberdaya pembangunan.

Untuk membangun manusia Indonesia yang tangguh tidak terlepas dari peranan perguruan tinggi. Adanya pembangunan pendidikan adalah upaya untuk mewujudkan amanat pembukaan UUD, dimana pelaksanaannya diselenggarakan melalui Sistem Pendidikan Nasional yang diatur oleh UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 2 ayat 1, mengatur tentang Pendidikan Tinggi yang menyebutkan bahwa tujuan pendidikan tinggi adalah (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau professional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian, (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan

penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional. Sehingga perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan mempunyai fungsi yang disebut Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu, (1) pendidikan dan pengajaran, (2) penelitian, dan (3) pengabdian pada masyarakat. Daoed Joesoef (1981), menyatakan bahwa dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi selalu terdapat elemen ilmu pengetahuan. Nugroho Notosusanto (1983), menegaskan bahwa hakekat universitas adalah lembaga ilmiah, sedangkan hakekat kampus adalah masyarakat ilmiah.

Penyelenggaraan pendidikan tinggi dilakukan oleh satuan pendidikan yang disebut Perguruan Tinggi. Didalam subsistem pendidikan tinggi, perguruan tinggi dapat diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat yang dikenal dengan Perguruan Tinggi Swasta (PTS). PTS sebagai penyelenggara pendidikan tinggi pada saat ini masih banyak menghadapi kendala baik itu dari segi kuantitas maupun kualitas tenaga akademiknya. Untuk mendorong tercapainya kuantitas dan kualitas yang diharapkan, maka pemerintah melalui Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) dapat melakukan serangkaian usaha kearah pembinaan dan pengembangan tenaga akademik di PTS, di samping dukungan lain baik fisik maupun non fisik lainnya.

Dari penjelasan di atas dimana masyarakat dapat mengelola perguruan tinggi melalui PTS. Munculnya PTS karena perguruan tinggi negeri tidak dapat menyerap lulusan SMU atau yang sederajat/sekolah menengah kejuruan.

Di Kota dan Kabupaten Kediri terdapat beberapa perguruan tinggi swasta yang diharapkan dapat membina dan mendidik

pengguna jasa pendidikan tinggi yang ada di sekitarnya. Namun banyaknya perguruan tinggi swasta tersebut belum sebanding dengan tingginya peminat terhadap perguruan tinggi. Adanya krisis ekonomi yang melanda bangsa ini sehingga mengakibatkan daya beli masyarakat konsumen menurun. Perguruan tinggi diharapkan dapat mendidik peserta didiknya untuk memperoleh sumberdaya yang ahli dibidangnya. Sejalan dengan peningkatan sumberdaya manusia berbagai tantangan juga muncul di era globalisasi. Untuk itu perguruan tinggi mempunyai peranan yang strategis untuk menjawab berbagai tantangan yang muncul dimasa kini dan yang akan datang.

Akhir-akhir ini berbagai Perguruan Tinggi Swasta bermunculan yang tentunya diharapkan dapat menjawab tantangan masa depan. Karena banyaknya perguruan tinggi swasta yang ada maka akan muncul persaingan diantara perguruan tinggi swasta itu sendiri. Tantangan dan peluang yang timbul dari lingkungan eksternal organisasi tentunya harus disikapi dengan arif dan bijak untuk meraihnya serta adanya kekuatan dan kelemahan yang muncul dari internal organisasi yang perlu diorganisir dan dikelola dengan baik untuk menghadapi tantangan serta persaingan yang semakin ketat di era globalisasi.

Agar organisasi mencapai tujuannya tentunya harus dikelola dengan baik dengan berbagai strategi yang digunakan untuk mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Ada berbagai macam strategi yang dapat digunakan oleh suatu organisasi, salah satu yang sering digunakan oleh organisasi adalah strategi generik Porter. Strategi Generik Porter terdiri atas diferensiasi, cost leadership dan focus. Strategi ini dapat digunakan

baik ditingkat korporate, bisnis, maupun ditingkat fungsional disuatu organisasi.

Suatu strategi digunakan tidak lain adalah untuk mencapai tujuan dan memposisikan organisasi dalam posisi yang unggul dibandingkan dengan saingannya atau strategi digunakan untuk memenangkan suatu persaingan diantara organisasi yang ada dalam bisnis yang sama atau sejenis. Pada penelitian ini dibatasi hanya pada perguruan tinggi swasta yang ada di pemerintahan Kota dan Kabupaten Kediri.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimanakah gambaran faktual tingkat penggunaan strategi persaingan antara berbagai Perguruan Tinggi Swasta (PTS).
2. Sejauh mana Strategi Generik Porter baik yang murni maupun kombinasi dapat dipakai untuk membedakan variasi strategi yang dipakai di Perguruan Tinggi Swasta (PTS).
3. Apakah terdapat perbedaan yang nyata antara berbagai kemungkinan kombinasi strategi dengan tingkat kinerja dari sejumlah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang diteliti.

II. METODE PENELITIAN

A. Objek dan Lokasi penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di wilayah Kota dan Kabupaten Kediri, dengan objek difokuskan pada perguruan tinggi swasta khususnya yang ada di Kota dan Kabupaten Kediri. Alasan penelitian memilih Perguruan Tinggi Swasta dengan asumsi bahwa dengan adanya jumlah perguruan tinggi swasta yang semakin banyak pada satu dasawarsa terakhir ini. Dan dengan semakin bertambahnya

PTS tentunya ada persaingan, untuk itu dibutuhkan suatu strategi dalam pengelolaannya. Salah satu strategi yang sering digunakan adalah strategi generik Porter yang terdiri atas *Low Cost, Differentiation dan Focus*.

Dalam penelitian ini yang diasumsikan sebagai jasa adalah bidang ilmu atau program studi yang dikelola oleh perguruan tinggi swasta. Dimana Perguruan Tinggi Swasta dapat mengelola berbagai Fakultas dan Program studi yang ada, serta ada pula yang satu bidang ilmu dengan berbagi program studi, minat serta tidak menutup kemungkinan memfokuskan pada satu bidang ilmu tertentu.

B. Populasi dan Penentuan Sampel

Adapun jumlah Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Kota dan Kabupaten Kediri dapat dilihat pada table 1.

Tabel 1. : Bentuk dan jumlah PTS Di Kediri

No	Bentuk PTS	Jumlah
1.	Universitas	4
2.	Institut	1
3.	Sekolah Tinggi	10
4.	Akademi dan Poltek	12
T o t a l		27

Sumber : www.evaluasi.or.id, 2013

Berdasarkan pada tabel di atas jika setiap perguruan tinggi diambil 4 orang pimpinan, maka jumlah populasi sebesar 108 pimpinan dari 27 PTS, dengan tingkat kelonggaran 10 %, maka jumlah sampel pada penelitian ini adalah 84, yang selanjutnya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Responden.

No	Bentuk PTS	Jumlah PTS	Jumlah Pimpinan	Persentase Populasi Sampel
1	Universitas	4	16	12
2	Institut	1	4	4
3	Sekolah Tinggi	10	40	32
4	Akademi	12	48	36
T o t a l		27	108	84

Sumber : Tabel 1 data diolah.

C. Teknik Analisis

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka ada beberapa analisis dan metode yang akan digunakan :

1. Mengidentifikasi tipe atau variasi strategi di Perguruan Tinggi Swasta berdasarkan pada variasi strategi bersaing dengan menggunakan analisis cluster. Analisis Cluster (kelompok) adalah bertujuan untuk

mengelompokkan tipe-tipe strategi yang berbeda di antara Perguruan Tinggi Swasta. Ada tiga tahap yang perlu dilalui untuk proses analisis cluster tersebut adalah :

- a. Pembagian (*partitioning*); Pada tahap *partitioning* adalah proses untuk menentukan bagaimana *cluster* akan dibentuk. Ada 4 pertanyaan utama yang akan dipertimbangkan. (1). Variabel apa saja yang digunakan pada proses

penghitungan kesamaan antara obyek, (2) bagaimana seharusnya kesamaan antar obyek yang diukur, (3) prosedur apa saja yang akan digunakan untuk menempatkan obyek yang mempunyai kesamaan kedalam kelompok *cluster*.

Memilih variabel; Untuk memilih variabel yang akan digunakan dalam analisis *cluster* harus dengan pertimbangan baik secara teoritis/konseptual dan praktek. Beberapa aplikasi analisis *cluster* harus memiliki alasan yang mendasari dalam pemilihan variabel. Apakah dasar pemikiran itu berdasarkan teori, penelitian terdahulu atau perkiraan.

Mengukur kesamaan; kesamaan antar obyek dapat diukur dengan menggunakan berbagai cara, salah satu cara adalah melihat kedekatan tiap-tiap pasang antara obyek dengan tujuan untuk menentukan kesamaannya. Cara lain adalah melihat jarak atau perbedaan tiap-tiap pasangan dengan obyek.

Berapa banyak kelompok yang dapat dibentuk; Persoalan utama mengenai teknik pengelompokan adalah bagaimana memilih jumlah kelompok. Ada beberapa kriteria dan petunjuk dalam pendekatan masalah. Namun belum ada standar tertentu/baku dalam penentuan jumlah kelompok. Pada analisis final, bagaimanapun juga, solusi terbaik untuk penentuan jumlah *cluster*, kemudian menentukan berapa jumlah yang ideal berdasarkan pertimbangan praktek, landasan teori serta dasar pemikiran.

- b. Penafsiran (*interpretation*); dalam penafsiran yang meliputi

pemeriksaan terhadap pernyataan yang digunakan untuk membangun kelompok dengan tujuan memberi nama atau memberi label yang secara tepat menggambarkan kelompok tersebut. Ketika memulai proses penafsiran, salah satu penafsiran yang sering kali digunakan adalah *cluster centroid*.

- c. Pengesahan (*validation*); Validitas dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa hasil *cluster* tersebut mewakili dari keseluruhan populasi dan dapat diterapkan pada obyek yang lain dan tidak berubah.
2. Setelah menentukan tipe-tipe strategi yang berbeda diantara Perguruan swasta, Kinerja Perguruan Tinggi Swasta dengan bentuk orientasi yang berbeda dibandingkan dengan menggunakan MANOVA. Manova (Multivariate Analisis Of Variance) digunakan untuk menilai perbedaan secara statistik antara kelompok kinerja dari strategi yang digunakan. Dimana devenden variabel terdiri dari dua atau lebih variabel. Analisis Manova digunakan untuk menentukan perbedaan kinerja antara tipe strategi yang digunakan oleh Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Keseluruhan tahap analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan paket program Statistical Package for Social Science (SPSS) 11.5 for windows.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PTS di Kota dan Kabupaten Kediri

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang berada di wilayah Kota dan Kabupaten Kediri mempunyai visi untuk

menyiapkan sumberdaya manusia yang mampu menghasilkan intelektualisme dalam menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mengemban kemampuan diri terhadap tuntutan kemajuan dibidangnya masing-masing. PTS dimasa mendatang diharapkan menjadi perguruan tinggi yang dapat mengemban misi tersebut agar lulusannya dapat mengisi kebutuhan pembangunan.

Pada saat ini, tidak kurang dari 27 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang ada di Kota dan Kabupaten Kediri di bawah naungan Kopertis Wilayah VII Jawa Timur, yang masing-masing mempunyai kelebihan tersendiri atau strategi tersendiri untuk mencapai tujuannya. Hal ini menunjukkan perkembangan yang sangat signifikan, di mana pada kenyataannya sebelum tahun 2000 hanya terdapat delapan perguruan tinggi swasta.

Dalam penelitian ini tidak melihat apakah institusi tersebut telah diakreditasi atau tidak masih berpedoman pada

Akreditasi Perguruan Tinggi yang menyatakan bahwa saat ini terdapat tiga jenjang nilai akreditasi yang diberikan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN), yaitu :

1. Akreditasi "A" dengan nilai di atas 350 poin.
2. Akreditasi "B" dengan nilai di atas 300 poin.
3. Akreditasi "C" dengan nilai di atas 200 poin.

Oleh karena itu apabila suatu perguruan tinggi memperoleh nilai di bawah 200 poin, maka dianggap tidak terakreditasi.

Untuk lebih jelasnya gambaran singkat perguruan tinggi swasta yang terdiri atas nama, jumlah program studi dan tahun berdiri dari masing-masing perguruan tinggi swasta di Kota dan Kabupaten Kediri yang merupakan tempat penelitian dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Beberapa nama, jumlah program studi dan tahun berdiri Perguruan Tinggi Swasta Di Kota dan Kabupaten Kediri yang dijadikan obyek penelitian

Nama Perguruan Tinggi Swasta	Jumlah Prog.Studi	Tahun Berdiri
Universitas :		
1. Universitas Islam Kediri	10	1983
2. Universitas Kediri	13	1980
3. Universitas Nusantara PGRI	20	2006
4. Universitas Pawayatan Daha	7	1986
Institut :		
5. Institut Ilmu Kesehatan Bhakti Wiyata	14	2005
Sekolah Tinggi :		
6. STT Cahaya Surya	2	1996
7. STIE Wahidiyah	2	1998
8. STIE Canda Bhirawa	2	1999
9. STMIK – Kediri	2	2001

Nama Perguruan Tinggi Swasta	Jumlah Prog.Studi	Tahun Berdiri
10. STMIK – Cahaya Surya	1	2002
11. STBA – Cahaya Surya	1	2002
12. STIKES Surya Mitra Husada	3	2002
13. STIKES Karya Husada Pare	3	2005
14. STIKES Bhakti Mulia	2	2006
15. STIKES RS Baptis Kediri	2	2006
Akademi :		
16. Akademi Manajemen Koperasi	2	1983
17. Akademi Kebidanan Dharma Husada	1	2003
18. Akademi Keperawatan Dharma Husada	1	1994
19. Akademi Keperawatan Pamenang	1	2003
20. Akademi Kebidanan Pamenang	1	2004
21. Akademi Kebidanan Medika Wiyata	1	2007

Sumber : www.evaluasi.or.id. 2013

B. Pengelompokan Perguruan Tinggi Swata (PTS)

Setelah uji validitas dan releabilitas, maka selanjutnya diambil nilai rata-rata jawaban dari responden yang dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Nilai rata-rata jawaban responden

No.	Perguruan Tinggi Swasta (PTS)	Strategi Generik Porter		
		Cost Leadership	Diferensiasi	Fokus
1	Universitas Islam Kadiri	3,50	4,00	3,80
2	STMIK Kadiri	4,10	4,10	4,30
3	Istitut Ilmu Kes. Bhakti Wiyata	4,00	4,30	4,00
4	STIE – Wahidiyah	4,20	3,70	4,50
5	STIE – Canda Bhirawa	4,60	3,80	4,30
6	STMIK Cahaya Surya	4,20	3,50	4,30
7	STIKES Karya Husada	3,80	4,00	4,40
8	STIKES RS Baptis	4,10	4,00	4,00
9	Akbid Dharma Husada	4,00	4,20	4,10
10	Akademi Manajemen Koperasi	4,40	3,90	4,00
11	Universitas Kadiri	3,90	4,30	3,90
12	STIKES Surya Mitra Husada	4,20	4,00	4,20
13	Akper Dharma Husada	4,00	4,20	4,10
14	STT – Cahaya Surya	4,20	4,10	4,20
15	Akper Pamenang	4,00	4,20	4,10
16	Universitas Nusantara PGRI	3,50	4,00	4,00
17	Akbid Pamenang	4,00	4,20	4,30
18	STIKES Bhakti Mulia	4,30	4,00	4,00

19	STBA – Cahaya Surya	4,40	4,40	4,30
20	Akbid Medika Wiyata	4,30	4,00	4,20
21	Universitas Pawayatan Daha	3,80	4,30	4,00

Dari tabel diatas, masing-masing responden dikelompokkan berdasarkan Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Hal ini bertujuan agar supaya para manajer/pimpinan masing-masing perguruan tinggi swasta mempunyai kesamaan pandangan mengenai penggunaan strategi tersebut. Hal ini juga untuk mencegah dan mengantisipasi agar pada saat proses pengelompokkan perguruan tinggi swasta (PTS) berdasarkan strateginya, jawaban manajer/pimpinan perguruan tinggi swasta tidak masuk kedalam kelompok perguruan tinggi swasta (PTS) yang lainnya. Hal ini dilakukan dengan membuat rata-rata jawaban dari masing-masing manajer/pimpinan dari satu perguruan tinggi swasta untuk setiap jenis strateginya. Jumlah manajer/

pimpinan dari masing-masing perguruan tinggi swasta ditetapkan sebanyak empat (4) hingga mencapai 84 responden (manajer/pimpinan) dari 21 perguruan tinggi swasta. Hal ini sesuai dengan struktur organisasi dari masing-masing perguruan tinggi swasta (PTS).

Setelah proses pengelompokkan responden dilakukan dalam hal ini manajer/pimpinan perguruan tinggi swasta, maka proses selanjutnya adalah melakukan pengelompokkan perguruan tinggi swasta berdasarkan jenis strategi yang digunakan, alat analisis tersebut adalah Cluster dengan metode K-Means.

Untuk mengetahui rata-rata ukuran kelompok dan porsentase sampel dari kelompok strategi generik dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Rata-rata ukuran kelompok dan porsentase sampel dari kelompok Strategi Generik Porter's

Kelompok Strategi Generik Porter's						
Strategi Generik Porter	I	II	III	IV	Total	Sig
Kepemimpinan Biaya	3,66	4,33	4,20	4,00	4,05	0,000
Diferensiasi	4,15	3,82	4,27	4,11	4,09	0,002
Fokus	3,93	4,22	4,17	4,19	4,13	0,039
Ukuran kelompok	4	6	3	8	21	
Persentase Sampel	19,05	28,57	14,29	38,09	100	

Keterangan : * sig. Value $\alpha < 0,05$

** sig. Value $\alpha < 0,10$

Dari data pada tabel 5. menunjukkan kelompok I mencerminkan sekitar 19,05 % dari perguruan tinggi swasta dalam sampel yang menekankan pada strategi diferensiasi (rata-rata 4,15). Perguruan tinggi swasta dalam kelompok ini menempatkan penekanan rata-rata pada

strategi diferensiasi, dimana perguruan tinggi yang terlibat didalamnya adalah rata-rata universitas dengan berbagai bidang ilmu atau program studi yang dikelola.

Kelompok II, sebesar 28,57 % merupakan perguruan tinggi swasta yang

menjadi responden. Skor rata-rata untuk kelompok ini adalah merupakan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*). Perguruan tinggi swasta dalam kelompok kedua ini memakai strategi *cost leadership*. Ini menunjukkan bahwa strategi kompetitif dari perguruan tinggi swasta tersebut berkonsentrasi pada suatu segmen pasar dan mengejar strategi *low cost* atau strategi biaya rendah dengan nilai rata-rata sebesar 4,33. Kelompok ini menggunakan strategi kepemimpinan biaya sebagai alat untuk berkompetisi dan bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Ini dimaksudkan bahwa melalui strategi kepemimpinan biaya atau biaya yang rendah mereka dapat berkompetisi serta bersaing dengan pesaingnya yaitu PTS lainnya yang ada di Kota dan Kabupaten Kediri.

Sekitar 14,29 % perguruan tinggi swasta dari responden berada dalam kelompok ketiga yakni strategi fokus diferensiasi. Perguruan tinggi swasta dalam kelompok ketiga ini memiliki rata-rata diferensiasi 4,27 dan fokus 4,17. Perguruan Tinggi Swasta yang menggunakan strategi fokus diferensiasi sebagai alat untuk berkompetisi dengan maksud bahwa melalui fokus diferensiasi PTS tersebut dapat melayani konsumen dalam hal ini pengguna jasa pendidikan yang secara khusus memilih suatu jasa pendidikan tertentu dengan berbagai pilihan yang ada sesuai dengan jasa pendidikan yang ditawarkan.

Akhirnya kelompok ke empat mencirikan sekitar 38,09 % dari perguruan tinggi swasta yang ada di Kota dan Kabupaten Kediri menunjukkan penekanan pada strategi *focus low cost* (fokus kepemimpinan biaya rendah), dimana pada *low cost* (rata-rata nilai sebesar 4,05) dan fokus (rata-rata nilai sebesar 4,13). Nampaknya perguruan tinggi swasta

dalam kelompok ini menggunakan *fokus* dan *low cost* sebagai strategi kompetitif mereka yang diberi label *focus low cost*. PTS dalam kelompok ini mengharapkan melalui biaya yang rendah dapat meraih sejumlah pelanggan, namun karena akibat dari krisis ekonomi yang berkelanjutan sampai saat ini yang mengakibatkan daya beli masyarakat menurun sehingga berdampak pula terhadap jasa pendidikan, hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya tamatan SMU/SMK yang sederajat tidak dapat melanjutkan studinya ke perguruan tinggi akibat dari pada resesi ekonomi berkepanjangan yang melanda bangsa ini.

Dari uraian di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa hipotesis pertama dan kedua diterima. Hal ini dapat dilihat pada tabel 5. bahwa perguruan tinggi swasta menggunakan berbagai variasi strategi yaitu strategi diferensiasi, kepemimpinan biaya, fokus diferensiasi dan fokus kepemimpinan biaya. Juga menjawab hipotesis kedua dimana penggunaan Strategi Generik Porter's secara murni sebanyak 10 perguruan tinggi swasta yang terdiri dari kelompok I (diferensiasi) sebanyak 4 perguruan tinggi swasta dan kelompok II (*cost leadership*/kepemimpinan biaya rendah) sebanyak 6 perguruan tinggi swasta. Untuk perguruan tinggi swasta yang menggunakan Strategi Generik Porter's dalam bentuk kombinasi juga terdiri atas dua kelompok yaitu kelompok III (fokus diferensiasi) sebanyak 3 perguruan tinggi swasta dan kelompok IV (fokus kepemimpinan biaya) sebanyak 8 perguruan tinggi swasta. Atau secara jelasnya dalam penelitian ini perguruan tinggi swasta yang menggunakan strategi generik Porter's secara murni ada 10 PTS dan yang menggunakannya dengan kombinasi sebanyak 11 PTS.

C. Analisis Manova

Tabel 6. Hasil Manova kriteria kinerja terhadap 4 kelompok Strategi Generik Porter's

Kelompok Strategi Generik Porter's						
No	Kriteria Kinerja	Diferensiasi	Low Cost	Fokus Diferensiasi	Fokus Low Cost	Sig
		I	II	III	IV	
1	Penyelenggaraan Program Pendidikan tinggi seperti sistem dan mekanisme kerja	4,75	3,62	4,50	3,68	0,009
2	Infra Struktur (fysical infrastructure), seperti tanah , gedung, peralatan dan fasilitas lainnya	4,56	3,25	4,00	3,46	0,002
3	Finansial (financial) seperti strukturpemasukan pengeluaran dan penggunaan dana.	4,69	3,50	4,08	3,65	0,002
4	Aset Sumberdaya Manusia (human resources, seperti sistem rekrutmen mahasiswa, rekrutmen dan pengembangan staf pengajar dan staf pendukung lainnya penting bagi instansi	4,56	3,45	4,17	3,71	0,000
5	Informasi(information) Seperti on-line internal connectivity melalui sistem manajemen informasi yang baik, penting bagi organisasi	4,63	3,38	4,08	3,59	0,000

Keterangan : * sig. value $\alpha < 0,05$

** sig. value $\alpha < 0,10$

Langkah selanjutnya adalah uji Manova, dimana uji ini dilakukan untuk membandingkan kinerja dari masing-masing kelompok dengan lima (5) item kinerja kunci yang telah ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN).

Untuk kelompok I yaitu kelompok strategi diferensiasi mempunyai kinerja yang paling unggul. Pada kriteria kinerja penyelenggaraan dengan nilai 4,75 ini artinya bahwa pada kriteria tersebut PTS yang ada pada strategi ini mempunyai kinerja yang unggul pada kriteria kinerja penyelenggaraan dibandingkan dengan PTS lainnya yang ada di kelompok strategi lainnya. Kemudian diikuti oleh kriteria

kinerja finansial dengan nilai 4,69 artinya bahwa keuangan perusahaan dalam hal ini PTS yang ada atau melaksanakan strategi diferensiasi ini mempunyai keuangan yang lebih unggul atau lebih sehat dibandingkan dengan PTS lainnya.

Selanjutnya adalah informasi dengan nilai 4,63 ini menunjukkan bahwa sistem informasi yang ada pada PTS yang menggunakan strategi diferensiasi ini lebih unggul dibandingkan dengan PTS lainnya, dimana dalam sistem informasi institusi atau lembaga tersebut menyediakan sistem informasi yang setiap saat dapat digunakan untuk menghubungkan antara satu unit

dengan unit lainnya dalam lembaga tersebut. Dengan ketersediaan sistem informasi yang handal dan canggih diharapkan semua elemen yang ada pada lembaga atau institusi tersebut dapat mengaksesnya dan mengetahui informasi yang sedang dan akan berjalan. Selanjutnya kriteria kinerja infrastruktur dan aset sumberdaya manusia dengan nilai 4,56 ini berarti bahwa hasil jawaban responden dari pimpinan PTS yang menggunakan strategi diferensiasi sebagai alat kompetitifnya menunjukkan bahwa keadaan infra struktur aset sumberdaya manusianya diatas rata-rata atau mengungguli PTS lainnya. Dari nilai yang ada pada hasil uji Manova disemua kriteria kinerja strategi diferensiasi atau kelompok I ini yang paling tinggi dan dapat dikatakan yang paling unggul di bandingkan dengan PTS lainnya.

Jika dikaitkan dengan persyaratan organisasi yang menggunakan strategi diferensiasi dimana dikatakan bahwa terdapat koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi yang ada dalam suatu organisasi, serta fasilitas dan tenaga terampil yang tersedia dan disertai dengan kreatifitas yang tinggi. Hal tersebut tersedia bagi PTS yang menggunakan strategi diferensiasi.

Untuk kelompok kedua yaitu kelompok kepemimpinan biaya (*cost leadership/low cost*) mempunyai kinerja yang tinggi pada penyelenggaraan pendidikan dengan nilai 3,62 dan merupakan kinerja yang terendah dari semua kelompok strategi, ini artinya bahwa PTS yang berada pada kelompok tersebut dalam menyelenggarakan pendidikan belum optimal dan diikuti oleh finansial dengan nilai 3,50 ini artinya bahwa kinerja keuangan PTS yang berada pada kelompok yang menganut strategi kepemimpinan biaya dibawah kinerja

kelompok strategi lainnya. Hal ini disebabkan karena PTS yang ada dalam kelompok ini hanya mengandalkan sumbangan penyelenggaraan pendidikan (SPP) sebagai sumber pendapatan PTS tersebut sehingga tidak dapat membiayai dirinya sendiri karena mahasiswa kurang sehingga pendapatan berkurang di tambah dengan SPP yang rendah di bandingkan dengan PTS lainnya.

Pada infra struktur dengan nilai 3,25 yang juga merupakan terendah dari semua unsur kriteria kinerja dari kelompok strategi yang ada. Pada kelompok kepemimpinan biaya ini merupakan kelompok yang kinerjanya paling rendah dibandingkan dengan kelompok strategi lainnya hal ini disebabkan karena SPP yang rendah sehingga berakibat pada infra struktur yang kurang memadai. Dimana PTS yang ada pada kelompok ini sebagian besar masih menggunakan gedung-gedung tua atau menyewa gedung sehingga beban pengeluaran untuk PTS tersebut akan semakin bertambah.

Aset sumberdaya manusia dengan nilai 3,45 juga merupakan nilai yang terendah dari kelompok kinerja PTS. Ini artinya bahwa PTS yang ada pada kelompok ini mempunyai sumberdaya manusia yang lebih rendah dibandingkan dengan PTS lainnya. Jika dilihat dari sumberdaya manusia khususnya dosen dan dimana kualifikasi dosen pada umumnya masih berpendidikan strata satu (S1) sementara yang dibutuhkan adalah tenaga edukatif yang berkualifikasi lebih tinggi, ini juga ada kaitannya dengan keadaan finansial PTS yang kurang menunjang untuk membiayai/ menyekolahkan dosen ke jenjang yang lebih tinggi. Jika kita tarik lebih jauh kebelakang tentunya ini tidak terlepas dari krisis ekonomi yang melanda negara

kita empat (4) tahun terakhir ini yang mengakibatkan daya beli masyarakat turun sehingga berpengaruh terhadap semua sektor kehidupan khususnya sektor pendidikan, sehingga kebanyakan lulusan SMU/SMK dan yang sederajat tidak dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi sehingga berpengaruh terhadap perguruan tinggi sebagai akibat dari pendapatan masyarakat pengguna jasa pendidikan yang semakin menurun.

Untuk informasi dengan nilai 3,38 yang merupakan nilai terendah dari semua kelompok kinerja PTS, hal ini tidak terlepas dari masalah finansial yang kurang sehat sehingga tidak dapat menyediakan sistem informasi yang memadai yang dapat menghubungkan antara unit-unit yang ada dalam organisasi, yang mengakibatkan informasi yang diterima sering terlembat dalam arti tidak tepat waktu. Misalnya tidak ada layanan telpon apalagi layanan internet yang kesemuanya ini sangat dibutuhkan didunia perguruan tinggi.

Jika kita kembalikan kepada persyaratan organisasi yang menggunakan keunggulan biaya sebagai alat kompetitifnya dimana dikatakan bahwa adanya pengendalian biaya yang ketat dan terinci serta tanggung jawab yang terstruktur. Hal tersebut kemungkinan merupakan suatu kendala bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Kelompok yang ketiga yaitu kelompok PTS yang menganut strategi fokus diferensiasi (*focus differentiation*) kelompok ini mempunyai nilai tertinggi di penyelenggaraan pendidikan dengan nilai 4,50, ini artinya bahwa PTS yang berada dikelompok ini berpendapat bahwa penyelenggaraan pendidikan sebagai unsur utama yang perlu diperhatikan, serta yang tertinggi kedua pada aset sumberdaya manusia dengan

nilai 4,17 ini berarti bahwa sumberdaya manusia yang ada didalam PTS sebagai suatu sub sistem dalam menentukan kelanjutan PTS perlu diperhatikan. Karena melalui sumberdaya manusia yang berkualitas di PTS juga akan menciptakan sumberdaya yang handal di bidangnya jika diikuti dengan sistem yang terkordinasi dengan baik. Setelah itu keadaan finansial dengan nilai 4,08, karena dengan dukungan finansial yang memadai dalam PTS tersebut maka apa yang diharapkan dapat dicapai dengan baik. Begitu pula halnya dengan Informasi. Melalui informasi yang memadai dan akurat serta yang tidak ketinggalan maka apa yang dibutuhkan dapat diakses untuk meningkatkan kinerja dari pada organisasi tersebut. Kemudian yang tidak kalah pentingnya adalah infra struktur, dengan ketersediaan infra struktur yang memadai dan cukup akan memberikan kesempatan mengembangkan diri demi mencapai kinerja yang baik.

Yang terakhir adalah kelompok fokus kepemimpinan biaya (*focus cost leadership*) dimana pada kelompok ini sebesar 38,09 % dari jumlah populasi. Untuk PTS yang termasuk dalam kelompok ini mempunyai kinerja yang tertinggi dalam kriteria aset sumberdaya manusia dengan nilai 3,71 artinya bahwa PTS tersebut memberikan perhatian yang tinggi terhadap sumberdaya manusia dengan anggapan bahwa melalui sumberdaya manusia yang berkualitas dan dapat diandalkan mereka dapat bersaing dengan PTS lainnya. Kemudian di ikuti oleh Penyelenggaraan Pendidikan dengan nilai sebesar 3,68 yang berarti bahwa dengan penyelenggaraan pendidikan yang baik kelompok ini dapat bersaing dengan PTS lainnya. Selanjutnya keadaan finansial dengan nilai sebesar 3,65 artinya dengan dukungan dana yang

memadai mereka dapat berjalan sebagai mana mestinya, serta informasi dengan nilai sebesar 3,59 artinya bahwa informasi yang ada pada kelompok ini masih berjalan dengan baik dan yang terakhir adalah infra struktur dengan nilai sebesar 3,46. Ini berarti bahwa infra struktur yang ada pada kelompok ini masih lebih rendah dari pada dua kelompok lainnya yaitu kelompok strategi diferensiasi dan fokus diferensiasi.

Dari uraian diatas bila dikaitkan dengan syarat organisasi yang lazim dari strategi generik porter yaitu kombinasi dari kebijakan dari satrategi yang ada yang ditujukan kepada target strategis tertentu. Dengan demikian maka PTS yang menggunakan strategi

fokus kepemimpinan biaya dan fokus diferensiasi yaitu berusaha untuk mengkombinasikan berbagai strategi untuk mencapai sasaran/tujuan strategis tertentu.

Dari keempat kelompok strategi diatas yang paling unggul atau superior untuk semua kriteria kinerja perguruan tinggi adalah kelompok perguruan tinggi swasta yang menganut strategi diferensiasi (kelompok I). Yang diikuti oleh kelompok III yaitu PTS yang menggunakan strategi fokus diferensiasi dan selanjutnya adalah kelompok IV yaitu PTS yang menggunakan strategi fokus kepemimpinan biaya dan yang terakhir adalah PTS yang menggunakan strategi Kepemimpinan biaya.

Tabel 7. Tingkat signifikansi kinerja masing-masing kelompok strategi

Kelompok	Kinerja Perguruan Tinggi Swasta				
	1	2	3	4	5
1 dan 2	0,005 *	0,000 *	0,001 *	0,000 *	0,000 *
1 dan 3	0,552	0,134	0,087 **	0,080 **	0,032 **
1 dan 4	0,005 *	0,001 *	0,000 *	0,010 **	0,000 *
2 dan 3	0,035 **	0,037 **	0,075 **	0,002 *	0,004 *
2 dan 4	0,833	0,399	0,601	0,102	0,200
3 dan 4	0,040 **	0,112	0,139	0,030 **	0,029 **

Keterangan : * Sig value $\alpha < 0,05$

** Sig value $\alpha < 0,10$

Dari tabel 7. dapat diketahui bahwa pada kelompok I (diferensiasi) dengan kelompok II (Kepemimpinan biaya rendah) mempunyai perbedaan kinerja yang paling signifikan dari keseluruhan kriteria kinerja. Ini dapat diartikan bahwa antara PTS yang menggunakan strategi diferensiasi dengan PTS yang menggunakan strategi biaya rendah mempunyai kinerja yang berbeda secara signifikan dan kuat yaitu dibawah 0,05. Ini artinya bahwa antara PTS yang menggunakan strategi diferensiasi

dengan PTS menggunakan strategi kepemimpinan biaya mempunyai kinerja yang sangat berbeda baik dari segi penyelenggaraan pendidikan, infra struktur, keuangan (finansial), aset sumberdaya manusia dan informasi.

Antara kelompok I (diferensiasi) dan kelompok III (fokus diferensiasi) mempunyai kinerja yang berbeda cukup signifikan pada kriteria kinerja finansial, aset sumberdaya manusia dan informasi yaitu diatas 0,10%. Sementara pada

penyelenggaraan pendidikan dan infra struktur kinerja PTS pada kelompok strategi tersebut tidak berbeda.

Untuk kelompok I (diferensiasi) dan kelompok 4 (fokus kepemimpinan biaya) juga mempunyai kinerja yang berbeda secara signifikan dibawah 0,05 % ini terjadi pada kelompok kinerja penyelenggaraan, infra struktur, finansial dan informasi. Sementara kelompok kinerja asat sumber daya manusia berbeda pada tingkat signifikansi 0,10 %. Yang dapat diartikan bahwa PTS yang menggunakan strategi diferensiasi dengan PTS yang menggunakan strategi fokus kepemimpinan biaya rendah mempunyai kolompok kinerja yang berbeda secara signifikan dan kuat.

Kelompok II (kepemimpinan biaya rendah) dengan kelompok III (fokus diferensiasi) juga mempunyai kelompok kinerja yang cukup signifikan, atau dengan kata lain kelompok PTS yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya rendah dengan kelompok PTS yang menggunakan strategi fokus diferensiasi mempunyai kinerja yang cukup signifikan yaitu untuk kinerja aset sumberdaya manusia dan inforamsi tingkat signifikansi berada dibawah 0,05 % artinya perbedaan kinerja antara PTS yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya dan fokus diferensasi mempunyai perbedaan kinerja yang kuat. Untuk kelompok kinerja penyelenggaraan, infra struktur dan finansial berbeda pada tingkat signifikansi di atas 0,10 %, artinya terdapat perbedaan kelompok yang signifikan.

Kelompok II kepemimpinan biaya rendah (*low cost leadership*) dan kelompok IV fokus kepemimpinan biaya rendah (*focus low cost leadership*) tidak mempunyai kinerja yang berbeda atau dengan kata lain antara kedua kelompok tersebut

mempunyai kinerja yang sama dan dari semua kelompok yang ada kelompok ini mempunyai kinerja yang buruk dibandingkan dengan kelompok yang lainnya.

Selanjutnya pada kelompok yang terakhir yaitu kelompok III (fokus diferensiasi) dengan kelompok IV (fokus kepemimpinan biaya rendah) mempunyai kinerja yang sama pada kriteria kelompok infra struktur dan finansial dan berbeda cukup signifikan pada kelompok kriteria kinerja penyelenggaraan pendidikan, aset sumberdaya manusia dan informasi dengan tingkat signifikansi di atas 0,10 %. Artinya bahwa PTS yang berada atau menggunakan strategi tersebut mempunyai kinerja yang berbeda cukup signifikan, kecuali pada kelompok kinerjaInfra struktur tidak berbeda.

Dari semua kelompok strategi yang ada maka yang berbeda secara signifikan dari kriteria kelompok kinerja adalah antara kelompok I dan II, kelompok I dan IV serta kelompok I dan III yang mempunyai perbedaan kinerja yang cukup signifikan.

Tabel 8. Perbedaan kinerja

Strategi Murni	Strategi Kombinasi	Kinerja
Kelompok		
I	III	Beda, kelompok I lebih tinggi
I	IV	Beda, kelompok I lebih tinggi
II	III	Beda, kelompok III lebih tinggi
II	IV	Sama

Dari tabel8. diatas maka dapat dilihat bahwa kelompok yang menggunakan strategi generik secara murni (kelompok I) mempunyai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok PTS

yang menggunakan strategi generik dalam bentuk kombinasi (kelompok III). Hal ini disebabkan bahwa sebagian perguruan tinggi swasta yang ada di Kota dan Kabupaten Kediri belum menerapkan strategi generik secara konsisten. Ini dapat dilihat pada kelompok II dan III dimana kelompok III (kombinasi) mempunyai kinerja yang lebih tinggi dari pada kelompok I (murni).

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa masih terdapat variasi dalam menggunakan strategi generik di perguruan tinggi swasta (PTS). Hal ini juga menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima dimana terdapat perbedaan kinerja yang nyata antara PTS yang menggunakan strategi generik Porter baik murni maupun yang kombinasi.

Tabel 9. Temuan kunci dari penelitian

Tipe Strategi	Tekanan Strategi	Profil PTS	Kinerja
Diferensiasi (Kelompok I)	Penekanan utama pada diferensiasi. Menggunakan diferensiasi sebagai strategi kompetitif. Mencoba untuk melayani semua bidang ilmu yang dibutuhkan oleh pasar atau konsumen pengguna jasa pendidikan	19,05% dari Populasi, umumnya PTS (Universitas) yang ada di Kota dan Kabupaten Kediri	Kinerja terbaik dan superior dari semua kelompok dari keseluruhan kriteria kinerja di PTS.
Kepemimpinan Biaya Rendah (Kelompok II)	Penekanan utama pada kepemimpinan biaya. Mencoba untuk bersaing berdasarkan biaya yang rendah	28,57% dari populasi, yang termasuk dalam kelompok ini adalah sekolah tinggi sebesar 19,05 % dan akdemi sebesar 9,52 % dari total populasi	Kinerja terendah dari semua kelompok kinerja yang telah ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional
Fokus Diferensiasi (Kelompok III)	Mengejar strategi fokus diferensiasi dengan penekanan pada konsumen khusus. Kelompok ini bersaing dengan strategi fokus diferensiasi.	14,29 % dari sampel .476 % dari Institut dan sekitar 9,52 % dari total populasi berasal dari sekolah tinggi.	Kinerja cukup baik dari kelompok kinerja yang telah ditetapkan. Dan merupakan urutan kedua dari kelompok kinerja.
Fokus Kepemimpinan Biaya Rendah (Kelompok IV)	Penekanannya pada kepemimpinan biaya dan fokus. Berkensentisasi pada segmen (jasa dalam hal ini program studi tertentu yang dikelola) dan mengejar biaya rendah sebagai strategi kompetitif.	38,09 % dari populasi. Sekolah tinggi sebesar 23,8 % dari populasi dan sisanya 14,28 % dari akdemi.	Kinerja masih rendah sehingga perlu adanya peningkatan untuk bersaing lebih kompetitif.

D. Interpretasi

Kelompok I merupakan kelompok perguruan tinggi swasta (PTS) yang menekankan pada strategi diferensiasi. Kelompok ini bersaing secara kompetitif dengan mengandalkan diferensiasi

artinya mencoba untuk menciptakan imej diseluruh area pasar yang dilayani. Atau diferensiasi untuk dunia perguruan tinggi yaitu mencoba untuk membuka program studi yang lebih banyak sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja, yang diharapkan mereka akan bersaing secara

kompetitif. Kelompok ini mencerminkan sekitar 19,05 % dari populasi. Karena yang diteliti adalah perguruan tinggi swasta (PTS) maka jasa yang ditawarkan kepada konsumen adalah bidang ilmu (program studi) yang yang dikelola oleh PTS yang bersangkutan. Dengan berbagai program studi yang dikelola diharapkan dapat bersaing lebih kompetitif.

Kelompok II merupakan perguruan tinggi swasta yang menerapkan strategi kepemimpinan biaya rendah. Berkonsentrasi pada segmen pasar tertentu atau ceruk pasar yang spesifik yang kemudian mengejar biaya rendah sebagai strategi kompetitif mereka. Kelompok ini mencerminkan 28,57 % dari sampel yang ada.

Kelompok III merupakan perguruan tinggi swasta yang menerapkan strategi kombinasi antara fokus diferensiasi. Dengan fokus diferensiasi pada jasa-jasa

atau bidang ilmu yang dikelola terhadap konsumen khusus. Kelompok ini mencerminkan sekitar 14,29 dari populasi. Perguruan tinggi swasta yang masuk dalam kelompok ini mempunyai kinerja yang terbaik kedua dari keseluruhan kriteria kinerja.

Kelompok IV merupakan perguruan tinggi swasta yang menerapkan strategi fokus kepemimpinan biaya. Berkonsentrasi pada jasa pendidikan tertentu dengan segmen dan pasar tertentu pula misalnya dari sekolah-sekolah kejuruan dan mengejar fokus kepemimpinan biaya sebagai strategi kompetitif. Kelompok ini mencerminkan 38,09 % dari populasi. Berdasarkan jenis perguruan tinggi terdiri dari 23,8 % perguruan tinggi swasta yang berbentuk/berjenis sekolah tinggi dan 14,28 % yang berbentuk Akademi dari total populasi dan 19,09 % yang berbentuk universitas.

Tabel 10. Pengelompokan Perguruan Tinggi Swasta berdasarkan Strategi

No	Strategi	Perguruan Tinggi Swasta (PTS)
1	Diferensiasi	Uniska, Unik, Univ. Nusantara PGRI, Univ. Pawayatan Daha
2	Kepemimpinan Biaya Rendah	STIE Wahidiyah, STIE Canda Bhirawa, STMIK Cahaya Surya, STIKES Bhakti Mulia, AMKOP, Akbid Medika Wiyata
3	Fokus Diferensiasi	Institut Ilmu Kes. Bhakti Wiyata, STT Cahaya Surya, STBA Cahaya Surya
4	Fokus Kepemimpinan Biaya Rendah	STMIK Kadiri, STIKES Surya Mitra Husada, STIKES Karya Husada, STIKES RS Baptis, Akbid Dharma Husada, Akper Dharma Husada, Akbid Pamenang, Akper Pamenang

Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa sebanyak empat (4) PTS menggunakan strategi diferensiasi, enam (6) PTS yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya rendah, tiga (3) PTS yang menggunakan strategi fokus diferensiasi dan delapan (8) PTS yang menggunakan strategi fokus kepemimpinan biaya sebagai dasar untuk

berkompetisi dan bersaing dengan PTS lainnya.

IV. KESIMPULAN

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Perguruan Tinggi Swasta dalam bersaing menggunakan variasi atau berbagai macam strategi. Hal

ini dilakukan agar perguruan tinggi swasta tersebut tetap survival dan dapat tetap berjalan atau bertahan hidup.

2. Hasil penelitian menemukan penggunaan strategi generik Porter di perguruan tinggi swasta dalam bentuk kombinasi lebih banyak dari pada Perguruan tinggi swasta yang menggunakan strategi generik dalam bentuk murni. Hal ini dapat disebabkan karena dalam pengambilan sampel pada penelitian ini lebih besar pada perguruan tinggi swasta yang berbentuk sekolah tinggi kemudian di ikuti oleh akademi, Universitas dan yang terakhir adalah Institut.
3. Hasil Penelitian ini menemukan bahwa Perguruan Tinggi swasta yang menggunakan strategi generik dalam bentuk murni (diferensiasi) mempunyai kinerja yang lebih tinggi di dibandingkan dengan perguruan tinggi swasta yang menggunakan strategi dalam bentuk kombinasi (fokus diferensiasi). Untuk strategi kepemimpinan biaya (strategi murni) kinerjanya lebih rendah dari pada PTS yang menggunakan strategi fokus kepemimpinan biaya rendah (strategi kombinasi). Dengan demikian maka terdapat berbagai variasi kinerja di perguruan tinggi swasta.

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia.
- Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005. tentang Standart Nasional Pendidikan.
- Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, tentang Pedoman Pembukaan Program Studi Dan/atau Jurusan Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 234/U/2000 Tentang Pendirian Perguruan Tinggi.
- Eka Wahyu dan Azis Suganda, 1999. Pendidikan Tinggi Era Indonesia Baru, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Fasli Jalal, DR dan Dedi Supriad, Prof. DR. 2001, Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah, Penerbit Adicita Karya Nusa, Yogyakarta
- Freddy Rangkuti, 1999. Riset Pemasaran, PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Gluek William F. dan Jauch, L.R. 1996. Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan. Edisi ketiga. Jakarta
- Harsono, H. 1998 Strategi pengembangan Pendidikan Tinggi Dalam Rangka Peningkatan Mutu Sumberdaya Manusia Dalam Rangka Menyongsong Era Globalisasi. GEMA. Tahu 6. No 1. Me hal. 1- 17.
- Idrus , M.S. 1997 Strategi Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi dan Keunggulan Bersaing. Orasi Ilmiah Pada Rapat Terbuka Senat Universitas Brawijaya Malang, tanggal 8 Januari 1997.
- James C. Craig and Robert M. Grant, 1999. Strategic Management, gramedia , Jakarta.
- Michael A. Hitt, R.D. Ireland dan R.E. Hoskisson, 1997. Manajemen

- Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Porter Michael E, 1994. Keunggulan Bersaing, Cetakan Pertama Binarupa Aksara, Jakarta.
- Robert M. Grant. 1997, Analisis Strategi Kontemporer. Konsep, Teknik, Aplikasi. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Efendi, Sofian, 1995. Metode Penelitian Survey. Cetakan Kedua, LP3ES, Jakarta.
- Sugiono, 1999, Metode Penelitian Bisnis, Penerbit CV. ALFABETA Bandung.
- Suwarsono, 1998. Manajemen Strategik Konsep dan Kasus, UPPAMP YKPN, Yogyakarta.
- Swasto Bambang, 1996, Pengembangan Sumberdaya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan, Cetakan Pertama Unibraw Malang.