

## **ANALISA PENGARUH KARAKTERISTIK KEKUATAN PERSAINGAN *PORTER* TERHADAP KINERJA SEKOLAH DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

Robertus Sidartawan <sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

*The Schools have to anticipate the influence of external environments. The external environment analysis consist of the macro and micro analysis. The micro analysis used Porter`s five force model of competitiveness consist of threat of new entrans, the bargaining power of supplier, the bargaining power of customer, threat of substitutes schools and rivalry among existing schools. The purpose of this study was to examine the Porter`s five force model of competitiveness on organizational performance of school in balanced scorecard approach. Data for this study were collected from middle schools using a self-administered survey questionnaire. Hypothesis test showed that threat of new entrans, the bargaining power of supplier, the bargaining power of customer, threat of substitutes schools and rivalry among existing schools examined had a significant impact on school performance in balanced scorecard approach. but partially only threat of new entrans, the bargaining power of supplier, and rivalry among existing schools are significantly influence on schools performance in balanced scorecard approach. but for the bargaining power of customers, and the threat of substitutes schools aren`t significantly influence on schools performance in balanced scorecard approach.*

*Keywords: external environment, micro environment analysis, Porter`s five force model of competitiveness, performance, balanced scorecard*

### **PENDAHULUAN**

Saat sekolah berusaha memahami permasalahan yang ada dalam mengembangkan strategi yang efektif, mereka mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal mereka, juga peluang dan ancaman yang ada di lingkungan mereka. Hal ini dikenal sebagai analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*). (Heizer, 2006;45).

SWOT digunakan untuk menganalisa lingkungan eksternal dan internal sekolah. Analisis eksternal diterapkan pada lingkungan yang lebih dekat dengan institusi yang bersangkutan. Analisis yang dilakukan dapat menggunakan model lima kekuatan persaingan *Porter*, yaitu: kekuatan tawar sekolah pemasok, ancaman pesaing baru, kekuatan tawar sekolah penerima, ancaman sekolah alternative, dan intensitas persaingan antar sekolah (David, 2004:144; Wahyudi, 1996:59).

Strategi yang sudah dirumuskan dan diterjemahkan ke dalam terminologi operasional hendaknya dapat diukur kinerjanya. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Akan tetapi, menilai kinerja sekolah semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang sekolah. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena sekolah melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja sekolah dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, *stakeholder*, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996:25). Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*.

---

<sup>1</sup> Staf Pengajar Jurusan Teknik Mesin Fakultas Teknik Universitas Jember

Mengkaji hubungan contoh kasus tersebut di atas dengan penelitian sebelumnya menunjukkan penelitian bidang lingkungan eksternal (*external environment*) dengan integrasi langsung dari komponennya; model lima kekuatan bersaing Porter (David, 2004:144) yaitu: ancaman masuknya pesaing baru, sekolah alternatif, kekuatan sekolah penerima, kekuatan sekolah pemasok dan intensitas persaingan sekolah terhadap organisasi non profit khususnya sekolah belum banyak dilakukan. Umumnya penelitian tersebut dilakukan pada organisasi profit. Penelitian tentang *balanced scorecard* kaitannya dengan pengukuran kinerja perusahaan sudah cukup banyak dilakukan, namun yang berkaitan dengan organisasi non profit khususnya sekolah belum banyak dilakukan. Kalaupun ada hanya dilakukan secara parsial terhadap komponen *balanced scorecard*.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “apakah karakteristik kekuatan bersaing Porter yang meliputi ancaman pesaing baru, sekolah pemasok, sekolah penerima, sekolah alternatif, dan intensitas persaingan memiliki keterkaitan terhadap kinerja sekolah berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* dan aspek manakah dari lima karakteristik tersebut yang paling berpengaruh terhadap kinerja sekolah?”.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik kekuatan bersaing Porter terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* serta untuk mengetahui karakteristik mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja sekolah.

Manfaat penelitian:

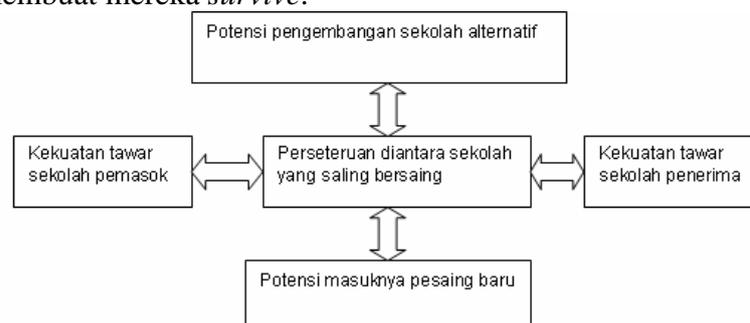
1. Dapat memberikan kontribusi secara teoritis terhadap ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan masalah lingkungan eksternal.
2. Dapat dijadikan referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai masalah lingkungan eksternal, perencanaan strategik serta kinerja sekolah.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kekuatan Persaingan Porter

Michael E. Porter seorang Guru Besar di Universitas Harvard dalam buku terkenalnya “*Competitive Advantage*” (1985) dan “*Competitive Strategy*” (1980), menciptakan alat analisa/model yang komprehensif untuk menganalisa persaingan dan dikenal dengan nama lima kekuatan Persaingan Porter yaitu: ancaman masuknya pesaing baru, ancaman sekolah alternatif, kekuatan tawar menawar sekolah penerima, kekuatan tawar menawar sekolah pemasok serta intensitas persaingan sekolah (David, 2004:144; Wahyudi, 1996:52; Baskoro, 2003:263). Baskoro (2003:263) dalam papernya “*Industrial Competitiveness and Sustainability in Indonesia: From Concept to Practice*” menyatakan bahwa faktor keberhasilan organisasi berkompetisi adalah dengan mempertimbangkan lima kekuatan persaingan Porter dalam perencanaan strategik organisasi. Untuk menyusun rancangan strategi yang baik dan agar dapat menduduki posisi yang kompetitif dalam sektor pendidikan maka sekolah harus dapat meminimumkan dampak kelima kekuatan tersebut.

Kekuatan persaingan akan menjadi dasar bagi penyusunan strategi dalam perumusan strategi sekolah yang tujuannya adalah agar sekolah mendapatkan posisi dalam sektor pendidikan yang membuat mereka *survive*.



Gambar 1. Model Lima Kekuatan Persaingan Porter

### **Konsep Dasar Kinerja & Penilaian Kinerja**

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Anthony, Banker dan Kaplan (1997) dalam Yuwono (2004:23) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “*the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.*”

Kaitannya dengan sekolah, kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu sekolah dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja sekolah hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu sekolah dari berbagai ukuran yang disepakati.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (1997:419) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **Balanced Scorecard**

*Balanced scorecard* (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review edisi Januari - Februari 1992 yang merupakan suatu alat manajemen strategi yang terdiri dari suatu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran secara cepat tetapi menyeluruh mengenai kinerja suatu badan usaha baik dari segi keuangan maupun dari segi non keuangan. BSC memberi kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dan seimbang, yaitu; finansial, pelanggan, internal, pertumbuhan dan pembelajaran. (Kaplan dan Norton 1996:22).

Menurut Mulyadi (2001:1), *Balanced scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Lebih lanjut dikatakan Mulyadi bahwa, *balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup 4 (empat) perspektif: keuangan, konsumen, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah Sekolah Menengah di kota Malang yang telah terdaftar di dinas pendidikan kota Malang yang berstatus “Terakreditasi A”.

Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif atau mewakili maka dalam penelitian ini ditentukan jumlah sampel sebagai berikut: (Sugiyono, 2004:98)

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = prosentase kelonggaran ketidak-telitian (presisi)

### **Metode Pengumpulan Data**

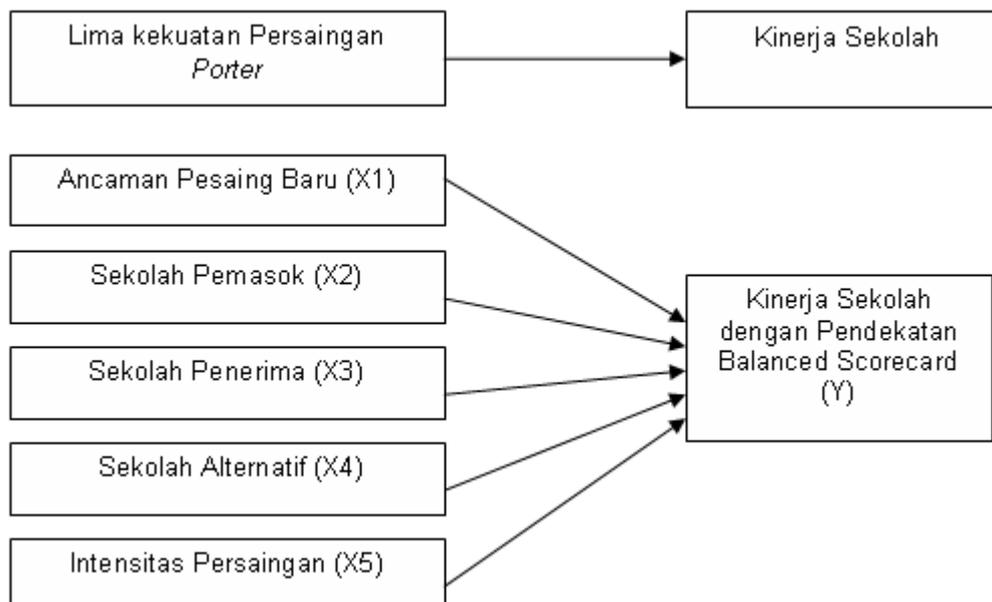
Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden kepala sekolah. Data sekunder dikumpulkan melalui penelitian kepustakaan.

Untuk mengukur jawaban responden yang memfokuskan pada sikap responden terhadap indikator-indikator variabel yang akan diukur digunakan skala likert.

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini terdiri lima variabel bebas yaitu: ancaman pesaing baru (X1), sekolah pemasok (X2), sekolah penerima (X3), sekolah alternatif (X4) dan intensitas persaingan (X5)

serta variabel tidak bebas yaitu kinerja sekolah (Y). Pola hubungannya seperti ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Hubungan Antar Variabel

Analisis untuk menjelaskan hubungan antara variabel bebas dengan variabel tak bebas digunakan model regresi berganda (*Multiple Regression Models*) yang dinyatakan dengan fungsi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5 + e$$

dimana :

- Y = Kinerja sekolah
- $b_0$  = intercept
- $b_1, \dots, b_5$  = Koefisien variabel tak bebas
- X1 = Ancaman pesaing baru
- X2 = Sekolah pemasok
- X3 = Sekolah penerima
- X4 = Sekolah alternatif
- X5 = Intensitas persaingan

Dalam menganalisis, digunakan software SPSS versi 10.00.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi berdasarkan hasil analisis adalah:

$$Y = 28.642 + 1.443X_1 + 4.040X_2 + 0.393X_3 + 0.339X_4 + 1.199X_5 + e$$

Tampak pada persamaan tersebut menunjukkan angka yang *signifikan* pada ancaman pesaing baru (X1), sekolah pemasok (X2), intensitas persaingan (X5) sedangkan variabel sekolah penerima (X3), dan sekolah alternatif (X4) tidak menunjukkan nilai yang signifikan.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji ada dua dengan menggunakan *multiple regresion*. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah variabel ancaman pesaing baru (X1), sekolah pemasok (X2), sekolah penerima (X3), sekolah alternatif (X4), dan intensitas persaingan (X5) berpengaruh terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* (Y).

### Pengujian Hipotesis Pertama

Untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh *signifikan* secara bersama-sama terhadap variabel terikat digunakan uji F.

Pada pengujian ini didapat besarnya F hitung sebesar 12.597. Nilai ini lebih besar dari F tabel ( $12.597 > 2.420$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup *signifikan* dari variabel ancaman pesaing baru (X1), sekolah pemasok (X2), sekolah penerima (X3), sekolah alternatif (X4), dan intensitas persaingan (X5) terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* (Y). Dengan demikian pengujian menunjukkan H1 tidak ditolak.

### **Pengujian Hipotesis Kedua**

Untuk menunjukkan apakah variable bebas secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable terikat maka digunakan uji t.

#### a. Variabel Ancaman Pesaing Baru

Variabel ancaman pesaing baru memiliki nilai statistik sebesar 2.203. Nilai ini lebih besar dari t tabel ( $2.203 > 2.080$ ). Dengan demikian pengujian menunjukkan H2a tidak ditolak atau H2o ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel ancaman pesaing baru berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard*.

#### b. Variabel Sekolah Pemasok

Variabel sekolah pemasok memiliki nilai statistik sebesar 2.126. Nilai ini lebih besar dari t tabel ( $2.126 > 2.080$ ). Dengan demikian pengujian menunjukkan H3a tidak ditolak atau H3o ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Sekolah pemasok berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard*.

#### c. Variabel Sekolah Penerima

Variabel sekolah penerima memiliki nilai statistik sebesar 0.327. Nilai ini lebih kecil dari t tabel ( $0.327 < 2.080$ ). Dengan demikian pengujian menunjukkan H4a ditolak atau H4o tidak ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel sekolah penerima tidak berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard*.

#### d. Variabel Sekolah Alternatif

Variabel sekolah alternatif memiliki nilai statistik sebesar 0.256. Nilai ini lebih kecil dari t tabel ( $0.256 < 2.080$ ). Dengan demikian pengujian menunjukkan H5a ditolak atau H5o tidak ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel sekolah alternatif tidak berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard*.

#### e. Variabel Intensitas Persaingan

Variabel intensitas persaingan memiliki nilai statistik sebesar 2.104. Nilai ini lebih besar dari t tabel ( $2.104 > 2.080$ ). Dengan demikian pengujian menunjukkan H6a tidak ditolak atau H6o ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel intensitas persaingan berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang diwakili oleh variabel ancaman pesaing baru (X1), sekolah pemasok (X2), sekolah penerima (X3), sekolah alternatif (X4), dan intensitas persaingan (X5) berpengaruh terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* (Y), namun secara individu hanya variabel ancaman pesaing baru (X1), sekolah pemasok (X2), dan intensitas persaingan (X5) yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* (Y), sedangkan variabel lain yaitu sekolah penerima (X3) dan sekolah alternatif (X4) tidak berpengaruh signifikan.

Hasil analisis korelasi yang diperoleh dari output regresi mengkorelasi pengaruh yang diwakili oleh variabel ancaman pesaing baru (X1), sekolah pemasok (X2), sekolah penerima (X3), sekolah alternatif (X4), dan intensitas persaingan (X5) terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* (Y) diperoleh nilai  $R^2 = 0.828$ . Angka ini menunjukkan bahwa variasi nilai kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* (Y) yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh sebesar 82.8% sedangkan sisanya, yaitu 17.2%, dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model. R sebesar 0.910 artinya pengaruh antara variabel ancaman pesaing baru (X1), sekolah pemasok (X2), sekolah penerima (X3), sekolah

alternatif (X4), dan intensitas persaingan (X5) terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* (Y) adalah sangat kuat.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah diuraikan dalam pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh karakteristik kekuatan persaingan Porter yang terdiri dari ancaman pesaing baru, sekolah pemasok, sekolah penerima, sekolah alternatif, dan intensitas persaingan terhadap kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sangat kuat yaitu ditunjukkan dengan nilai R sebesar 0.910.
2. Variasi nilai kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi adalah sebesar 82.8% sedangkan sisanya, yaitu 17.2%, dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model.
3. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah variabel sekolah pemasok yang ditunjukkan dengan nilai Koefisien Beta yang distandarisasi terbesar yaitu sebesar 0.346.

## Saran

1. Untuk mengetahui kinerja sekolah secara keseluruhan, disarankan sekolah menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dalam menilai kinerja.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini sebagian besar adalah data primer, yang mana dalam pengumpulannya diperlukan waktu dan dana yang lebih besar, disarankan dalam penelitian lebih lanjut dengan menggunakan data sekunder, terutama untuk melihat lingkungan sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baskoro, G. 2003. *Industrial Competitiveness and Sustainability in Indonesia: From Concept to Practice*, Proc. 7<sup>th</sup> ISSM 2002, ISSN 0855-8692, Delft, The Netherlands, page 260-266.
- David, R, Fred. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Heizer, Jay., Render, Barry. 2006. *Manajemen operasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Kaplan. Robert S. And David P. Norton. 1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*, cet. Kedelapan. Alfabeta. Bandung.
- Siswanto. 2007. Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru Di Lingkungan Organisasi Pendidikan. [www.wordpress.com/2007](http://www.wordpress.com/2007). (diakses tanggal 20 Pebruari 2008).
- Wahyudi, S, A. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Binarupa Aksara.