

Analisa Pengaruh *Strategic Planning* Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan

Priscilla Natasha dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: dave@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara *Strategic Planning* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kausal karena bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel terhadap variabel yang lain. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 responden yang merupakan manajer yang bekerja pada perusahaan jasa yang menerapkan *Strategic Planning* di Surabaya dan telah memiliki pengalaman minimal 1 tahun. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Variabel *Strategic Planning* diukur dengan menggunakan empat tahapan yaitu *defining company purpose and goal; analysis of business environment; analysis of strategic issues, generation, evaluation and selection; development and implementation, evaluation and control system*. Variabel keunggulan bersaing diukur dari lima indikator yaitu harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Sedangkan variabel kinerja perusahaan akan diukur dari dua indikator, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Strategic Planning* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Kata Kunci:

Strategic Planning, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

This study aimed to examine the influence of strategic planning on the competitive advantage and the firm performance. The type of research was causal because it aimed to know the influence of variables on other variables. The samples used in this study were 100 respondents who are managers who work at services firm that implement Strategic Planning in Surabaya and have had at least of 1 year experience. The method of analysis used in testing the hypotheses was Structural Equation Modeling (SEM) by using Partial Least Square (PLS). Strategic Planning variables measured by four steps which were defining company purpose and goal; analysis of business environment; analysis of strategic issues, generation, evaluation and selection; development and implementation, evaluation and control system. Variable competitive advantage measured by five indicators which were price, quality, delivery dependability, product innovation, and time to market. While the firm performance variable will be measured by two indicators which were financial performance and operational performance. The results of this study showed that strategic planning has a significant influence on competitive advantage and firm performance.

Keywords:

Strategic Planning, Competitive Advantage, Firm Performance.

PENDAHULUAN

Saat ini era perdagangan dunia masuk dalam era pasar bebas. Pasar bebas adalah merupakan satu akibat dari adanya globalisasi ekonomi dunia. Pasar bebas adalah pelaksanaan pasar ekonomi melalui kompetisi bebas, yaitu semua orang akan dihadapkan kepada persaingan dan kompetisi yang bersifat terbuka sehingga yang berhasil memenangkan

persaingan atau kompetisi tersebut yang akan dapat bertahan dalam pasar global (Surachman, 2011, p.3).

Bentuk realisasi pasar bebas adalah dengan ditandatanganinya ASEAN Free Trade Area atau AFTA. AFTA merupakan wujud dari kesepakatan dari negara-negara ASEAN untuk membentuk suatu kawasan bebas perdagangan dalam rangka meningkatkan daya saing ekonomi kawasan regional ASEAN dengan menjadikan ASEAN sebagai basis produksi dunia serta serta menciptakan pasar regional bagi 500 juta penduduknya. AFTA dibentuk pada

waktu Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) ASEAN ke IV di Singapura tahun 1992. Awalnya AFTA ditargetkan ASEAN FreeTrade Area (AFTA) merupakan wujud dari kesepakatan dari negara-negara ASEAN untuk membentuk suatu kawasan bebas perdagangan dalam rangka meningkatkan daya saing ekonomi kawasan regional ASEAN dengan menjadikan ASEAN sebagai basis produksi dunia akan dicapai dalam waktu 15 tahun (1993-2008), kemudian dipercepat menjadi tahun 2003, dan terakhir dipercepat lagi menjadi tahun 2002 (Depkeu, 2010).

Globalisasi pasar dan kompetisi menciptakan suatu perubahan yang sangat besar. Strategi yang tepat harus diaplikasi untuk meraih keberhasilan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin kompetitif (Ja'far, 2007, p.287). Banyak perusahaan-perusahaan di dunia dan di Indonesia telah menyadari hal tersebut dan memilih strategi perusahaan yang tepat. Kondisi tersebut menuntut suatu perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi perusahaan agar dapat bertahan, berdaya saing dan terus berkembang di tengah gencarnya persaingan usaha, oleh sebab itu perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya dan dapat memperbaiki kinerja perusahaan.

Setiap orang yang mendirikan suatu usaha tentu menginginkan usahanya dapat hidup terus-menerus tanpa dibatasi oleh waktu. Hal ini merupakan salah satu tujuan didirikannya suatu perusahaan. Dapat hidup terus-menerus artinya dapat terus beroperasi, berkembang menikmati laba dan panjang umur. Semakin panjang umur suatu perusahaan, semakin baik. Dalam praktiknya banyak perusahaan yang berumur sampai ratusan tahun tetapi ada juga perusahaan yang hanya hitungan tahun saja (Ciputra, 2009, p.107).

Potensi yang besar dalam bisnis sering kali menjadi daya tarik yang sangat kuat bagi para pelaku bisnis. Tanpa adanya persiapan yang lengkap, ataupun perencanaan yang matang, banyak pelaku bisnis yang terjun ke dalam bisnis makanan dan minuman, sehingga tidak mengherankan apabila banyak bisnis makanan dan minuman yang akhirnya tutup, tidak beroperasi lagi. Untuk menjalankan bisnis memang diperlukan perencanaan yang baik, perencanaan strategik yang dapat memberikan arah yang jelas kepada perusahaan. Perencanaan strategik adalah langkah untuk menerjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren (Mulyadi, 2007, p.412). Dalam perencanaan strategik, setiap sasaran strategik kemudian ditentukan ukuran pencapaian dan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Adanya perencanaan strategik akan

sangat membantu perusahaan dalam mengarahkan bisnisnya dan mengevaluasi bisnis.

Pelaksanaan perencanaan strategis di perusahaan diharapkan akan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Li et.al (2006, p.111) mengatakan bahwa keunggulan bersaing adalah keadaan di mana perusahaan dapat menciptakan posisi pertahanan yang baik atas pesaing-pesaingnya. Myran (2012) melakukan penelitian tentang hubungan antara perencanaan strategis dengan keunggulan bersaing perusahaan pada bank yang ada di Jordania. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa perencanaan strategis yang dilakukan mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan keunggulan bersaing. Berarti semakin baik perencanaan strategik dilakukan, maka perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik.

Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan ini akhirnya diharapkan akan mampu menjadikan kinerja perusahaan menjadi baik. Li et.al (2006, p.111) mengatakan bahwa kinerja perusahaan mengacu pada seberapa baik perusahaan dapat mencapai tujuan pasar dan tujuan finansialnya. Perencanaan strategik yang baik akan berdampak pada keunggulan bersaing perusahaan, yang pada akhirnya akan menciptakan keunggulan kompetitif.

Pada setiap bisnis strategik ini sangat dibutuhkan, mengingat perkembangan bisnis saat ini sangat dinamis, sering berubah-ubah, preferensi konsumen terhadap produk atau jasa sering mengalami perubahan, begitu juga pesaing dalam bisnis sering kali berganti-ganti. Adanya perencanaan strategik yang baik akan dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi yang efektif, meningkatkan kinerja perusahaan, menanganai secara efektif perubahan keadaan, dan mengantisipasi masalah masa depan yang peluang yang ada (Kriemadis, (2009) dalam Almani dan Esfaghansary (2011, p.140).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Strategic Planning* terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan .

Pengertian Keunggulan Bersaing

Competitive advantage atau keunggulan bersaing adalah keadaan di mana perusahaan dapat menciptakan posisi pertahanan yang baik atas pesaing-pesaingnya (Li et.al, 2006, p.111). Pengertian lain disampaikan oleh Hill dan Jones (2010, p.74) mengatakan bahwa *competitive advantage* didasarkan pada kompetensi khusus, yaitu kekuatan spesifik perusahaan yang dapat menjadikan perusahaan mampu membuat produknya berbeda dengan produk yang ditawarkan pesaing dan mempunyai harga yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Penelitian ini akan melihat *competitive advantage* dari aspek harga,

kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market* (Li et.al, 2006, p.111).

Dimensi Keunggulan Bersaing

Li et.al (2006, p.111) mengatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dilihat dari aspek aspek harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Pembahasannya adalah sebagai berikut:

1. Harga

Zimmerer, Scarborough, dan Wilson (2008, p.68) memberikan definisi harga sebagai nilai moneter (*monetary value*) dari produk atau jasa di pasar. Li et al. (2006, p.120) menyatakan bahwa perusahaan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan mampu untuk bersaing melawan pesaing utama dengan memberikan harga yang murah. Harga selalu mempunyai hubungan dengan kualitas, sehingga perusahaan yang mempunyai produk yang bagus akan dapat menetapkan harga yang cukup tinggi. Penetapan produk yang tinggi ini akan dapat meningkatkan margin keuntungan ataupun pengembalian dari investasi yang telah dilakukan (Li et.al, 2006, p.112).

2. Kualitas

Kotler (2001) dalam Simamora (2003, p.120) mengatakan bahwa kualitas adalah kemampuan sebuah produk melakukan fungsi dasarnya, bor dilihat dari kemampuan membuat lubang, kamera dilihat dari kualitas gambar yang dihasilkan. Li et al. (2006, p.120) mengatakan bahwa perusahaan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan dapat memberikan kualitas produk dan kinerja yang dapat memberikan nilai yang lebih tinggi untuk konsumen. Kualitas selalu terkait dengan harga. Perusahaan yang mempunyai produk yang berkualitas akan dapat menetapkan harga premium yang pada akhirnya akan meningkatkan margin keuntungan ataupun pengembalian dari investasi yang telah dilakukan (Li et.al, 2006, p.112).

3. *Delivery Dependability*

Delivery dependability adalah konsistensi dalam memenuhi janji pengiriman untuk produk atau layanan kepada konsumen (Greasley, 2004, p.312).. Menurut Li et al.(2006, p.120) perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek *delivery dependability* apabila perusahaan tersebut mampu memenuhi permintaan pelanggannya secara tepat, baik dalam hal jumlah, jenis produk, dan waktu. Perusahaan yang mempunyai *delivery dependability* akan mampu menciptakan kepercayaan dan kepuasan konsumen yang pada akhirnya akan mampu menciptakan loyalitas dalam diri konsumen. Perusahaan yang mempunyai loyalitas konsumen yang tinggi akan menghadapi kemungkinan perpindahan konsumen yang rendah yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan penjualan dan profitabilitas (Li et.al, 2006, p.111).

4. Inovasi Produk

Inovasi merupakan aspek penting agar sebuah perusahaan dapat eksis dalam lingkungan bisnis yang sering mengalami perubahan. Pengertian ini juga sesuai dengan definisi yang disampaikan oleh Stamm (2008, p.1) yang mengatakan "*innovation equalling creativity plus (successful) implementation*", bahwa kata-kata inovasi sama dengan kreatifitas yang ditambah dengan implementasi atau penerapan yang sukses. Pernyataan ini didukung oleh Li et al. (2006, p.120) yang menyatakan bahwa suatu perusahaan telah melakukan inovasi produk apabila perusahaan tersebut mampu memperkenalkan produk atau fitur baru ke dalam pasar. Produk yang inovatif ini diyakini mampu meraih pangsa pasar yang lebih baik dibandingkan produk tanpa inovasi. Perusahaan yang mampu mendesain produknya sesuai dengan keinginan konsumen akan mampu bertahan di tengah persaingan karena produknya tetap diminati oleh konsumen. Oleh karenanya, inovasi produk merupakan kunci sukses perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing. Perusahaan yang mampu melakukan inovasi produk dengan cepat dapat masuk ke pasar dengan cepat dan dapat menikmati pangsa pasar dan volume penjualan (Li et.al, 2006, p.112).

5. *Time To Market*

Time to market diartikan sebagai seberapa lama sebuah bisnis untuk dapat mengenali peluang pasar dan menterjemahkan ke dalam bentuk produk ataupun jasa dan membawa produk dan jasa tersebut ke pasar (Pradhan, 2009, p.473). Perusahaan harus memperhatikan waktu saat memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan pesaing dan perusahaan juga harus bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibandingkan pesaing untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan pernyataan Li et al. (2006, p.120) yang mengungkapkan bahwa perusahaan harus mampu untuk memperkenalkan produk barunya ke pasar lebih cepat dari pesaingnya. *Time to market* merupakan salah satu faktor penentu kinerja perusahaan. Perusahaan yang mampu memiliki *time to market* yang cepat dapat masuk ke pasar dengan cepat dan dapat menikmati pangsa pasar dan volume penjualan (Li et.al, 2006, p.112).

Pengertian Kinerja Perusahaan

Firm performance didefinisikan sebagai kinerja perusahaan saat ini secara keseluruhan relatif terhadap perusahaan lain di dalam industry dalam konteks kualitas produk dan jasa, moral pegawai, skil pegawai, produktivitas dan efisiensi tenaga kerja, dan tingkat keuntungan yang dipahami sebagai peningkatan keseluruhan keuntungan yang didasarkan pada pendapatan yang dihasilkan dari penjualan produk dan jasa (Thomas, Deshmukh, dan Kumar, 2008, p.27).

Kinerja Perusahaan dapat dibagi lagi menjadi tiga bagian utama, yaitu *operational performance*, *financial or accounting performance*, dan *market based performance* (Jahanshahi et.al, 2012, 9). Dalam penelitian ini hanya akan dibahas dua saja, yaitu *operational performance* dan *financial or accounting performance*.

Dimensi Kinerja Perusahaan

1. Financial Performance

Kinerja keuangan diukur berdasarkan tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi (Prieto dan Revilla, 2006).

2. Operational Performance

Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton dan Hofer, 2006; Venkatraman dan Ramanujam, 1986).

3. Market Performance

Ukuran kinerja berbasis pasar meliputi rasio atau tingkat perubahan yang menggabungkan nilai pasar perusahaan. Variabel ini meliputi: tingkat pengembalian pada pemegang saham, *market value added* dan keuntungan tahunan (Jahanshahi, 2012, p.6488)

Dalam penelitian ini pengukuran kinerja perusahaan akan menggunakan dua dari tiga variabel di atas, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional. Hal ini dikarenakan objek penelitian tidak seluruhnya merupakan perusahaan publik yang memiliki saham yang beredar di pasar (Carton, 2004).

Pengertian Strategic Planning

Strategic planning adalah usaha yang sistematis dan formal dari sebuah perusahaan untuk menentukan tujuan perusahaan, aturan, dan strategi yang melibatkan pembuatan rencana yang detil untuk mengimplementasikan aturan dan strategi untuk mencapai tujuan utama perusahaan (Steiner (1979) dalam Arasa dan K'Obonyo (2012, p.202). Pengertian lain disampaikan oleh Razan (dikutip oleh Almani dan Esfaghansary (2012, p.140) yang mengatakan bahwa adalah sesuatu yang dirancang untuk mencapai tujuan komprehensif sebuah perusahaan, sehingga dapat memastikan eksekusi misi perusahaan.

Dimensi Strategic Planning

Strategic planning terdiri dari beberapa proses yang harus dijalankan. Proses-proses tersebut

adalah sebagai berikut (Arasa & K'Obonyo, 2012, p.203):

1. Defining Company Purpose and Goal

Misi setiap organisasi sebenarnya alasan utama untuk mendirikan dan membangun organisasi itu dan itu merupakan filsafat yang eksistensial dari organisasi. Misi suatu organisasi menentukan tujuan masa depan dan aktivitas eksekutif organisasi tersebut. Oleh karena itu, misi adalah objek dasar yang unik yang berbeda dari organisasi organisasi lain yang sejenis dan menentukan jangkauan operasi dalam hal produk, teknologi, dan pasar. Perumusan misi seperti itu harus dilakukan dengan cara yang nilai-nilai dan prioritas dan preferensi pengambil keputusan strategis harus tercermin di dalamnya.

Setelah merumuskan misi organisasi, masalah muncul adalah bagaimana untuk mencapainya. Pada tahap ini, satu set tujuan yang jelas dan diberikan untuk jangka waktu tertentu harus didefinisikan dengan cara yang mencapai target tersebut, menyebabkan mewujudkan misi organisasi. Perlu dicatat bahwa tujuan ini digunakan sebagai dasar untuk perencanaan, pembuatan kebijakan dan menetapkan standar kinerja dan mereka memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi. Oleh karena itu merupakan bagian penting dari proses perencanaan adalah dalam memahami bagaimana tujuan, kebijakan, dan rencana dirumuskan.

2. Analysis of Business Environment

Langkah berikutnya dalam proses perencanaan strategis adalah melakukan analisis lingkungan bisnis perusahaan. Tujuan analisis ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi dibandingkan dengan organisasi lain dan untuk mengidentifikasi risiko lingkungan dan ancaman dibandingkan dengan peluang yang tersedia di dalamnya.

3. Analysis of Strategic Issues, generation, evaluation and selection

Sebuah prinsip mendasar dalam manajemen strategis adalah bahwa organisasi yang efektif harus berusaha untuk menyelaraskan karakteristik perusahaan dengan tantangan yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal. Strategi dipandang sebagai alat yang akan digunakan oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai bahwa penyelarasan. Melalui pencapaian dan penyelarasan sumber daya dan kemampuan, organisasi membangun keunggulan kompetitif dan kesejahteraan. Dengan kata lain, untuk bertahan hidup dan mendapatkan keunggulan kompetitif, organisasi dari semua ukuran semakin perlu untuk mengejar dikembangkannya strategi dengan baik dan yang jelas. Oleh karena itu setelah evaluasi sumber daya organisasi dan lingkungan, pilihan strategi yang cocok untuk penggunaan optimal persyaratan yang

ada akan mungkin. Di sini masalah utama adalah bahwa apa strategi dan bagaimana memilih strategi terbaik.

4. *Development and implementation, evaluation, and control system*

Setelah perumusan strategi, pelaksanaannya harus diprogram. Strategi terbaik yang bisa dirumuskan tanpa implementasi yang benar tidak memiliki nilai praktis. Perusahaan juga harus melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi dan juga melakukan control.

Hipotesis Penelitian

Strategic planning dengan Keunggulan Bersaing.

Strategic planning merupakan perencanaan strategis untuk memberikan arah yang jelas pada suatu bisnis. Keberadaan *strategic planning* akan mampu menjadikan perusahaan mempunyai daya saing yang baik. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Myran (2012) *Analysis of the relationship between strategic planning and competitive advantages in Jordanian banks*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik antara proses penelitian dan pengembangan Bank Central Monitoring dengan keunggulan kompetitif dari bank. Berdasarkan kondisi ini maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Perencanaan strategik perusahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Perusahaan

Perusahaan yang mempunyai daya saing yang baik akan cenderung mempunyai kinerja yang baik. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ismail et.al (2011) dengan judul "*The Relationship Between Organisational Competitive Advantage And Performance Moderated By The Age And Size Of Firms*". Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *organizational competitive advantages* dengan *firm performance* yang dimoderasi oleh usia dan ukuran perusahaan. Berdasarkan kondisi ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Keunggulan bersaing mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Strategic planning dengan Kinerja Perusahaan

Perencanaan strategis yang dilakukan dengan baik juga akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nureni, Olufemi, dan Abideen (2010), dengan judul "*Impact of Strategic planning on the Performance of Insurance Companies in Nigeria*". Hasil penelitian *strategic planning* mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja

perusahaan yang ditunjukkan dengan profitabilitas perusahaan.

H₃: Perencanaan strategik perusahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Pada pembahasan tentang metodologi penelitian yang meliputi populasi, sampel, unit analisis, jenis dan sumber data, skala pengukuran, model analisis, definisi konseptual dan operasional variabel, instrument dan pengumpulan data, rancangan kuesioner, teknik analisis data, rumusan hipotesis dan uji hipotesis penelitian untuk membahas dan menjawab permasalahan pada penelitian kali ini mengenai Pengaruh *Strategic Planning* terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan di Surabaya yang telah menerapkan *strategic planning* sebagai alat strategi dalam perusahaan. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria sampel adalah perusahaan yang berlokasi di Surabaya yang menerapkan *Strategic Planning*, yang memiliki manajer yang memahami *Strategic Planning* dan memiliki pengalaman kerja sebagai manajer minimal 1 tahun. Dari 200 kuesioner yang disebar, ditemukan hanya 115 kuesioner yang memenuhi kriteria sampel, namun hanya 100 kuesioner saja yang representative untuk dijadikan sampel.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer melalui melalui penyebaran kuesioner kepada para manajer perusahaan yang menerapkan *strategic planning* yang berada di Surabaya. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert.

Penelitian ini menganalisis pengaruh antara variabel *Strategic Planning*, keunggulan bersaing, dan kinerja keuangan. Berikut ini adalah definisi operasional masing-masing variabel tersebut:

1. *Strategic Planning* merupakan usaha yang sistematis dan formal dari sebuah perusahaan untuk menentukan tujuan perusahaan, aturan, dan strategi yang melibatkan pembuatan rencana yang detail untuk mengimplementasikan aturan dan strategi untuk mencapai tujuan utama perusahaan (Steiner (1979) dalam Arasa dan K'Obonyo (2012, p.202).

2. Keunggulan bersaing merupakan keadaan di mana perusahaan dapat menciptakan posisi pertahanan yang baik atas pesaing-pesaingnya (Li et.al, 2006, p.111).

3. Kinerja perusahaan merupakan kinerja perusahaan saat ini secara keseluruhan relatif terhadap perusahaan lain di dalam industry dalam konteks kualitas produk dan jasa, moral pegawai, skil pegawai, produktivitas dan efisiensi tenaga kerja, dan tingkat keuntungan yang dipahami sebagai peningkatan keseluruhan keuntungan yang didasarkan

pada pendapatan yang dihasilkan dari penjualan produk dan jasa (Thomas, Deshmukh, dan Kumar, 2008, p.27).

Indikator empirik dari ketiga variabel yang digunakan terlampir pada lampiran 1.

Agar data yang terkumpul dapat dimanfaatkan, maka data-data tersebut harus diolah dan dianalisis terlebih dahulu sehingga nantinya dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *path diagram* yang memungkinkan untuk memasukan semua *observed variables* sesuai dengan model teori yang dibangunnya. Analisa SEM yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan proses perhitungan yang dibantu program aplikasi *software SmartPLS*.

Analisa PLS mempunyai dua model, yaitu *inner model* dan *outer model*. *Outer model* yang disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel dengan indikatornya. Sedangkan *inner model* yang disebut juga dengan *inner relation* atau *structural model* menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel laten, yaitu antara variabel eksogen dengan variabel endogen (Ghozali, 2008).

Tahapan pertama analisis adalah mengkonstruksi diagram *path*. *Diagram Path* menunjukkan alur hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen, di mana hubungan-hubungan kausal yang ada merupakan justifikasi dari teori yang telah ada. Kemudian konsepnya divisualisasikan ke dalam gambar sehingga lebih mudah untuk dipahami. Gambar berbentuk kotak menunjukan indikator empirik. Sedangkan gambar berbentuk bulat adalah variabel laten yang terdiri dari variabel endogen dan eksogen (Ghozali, 2008).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa jumlah kelamin responden laki-laki sebesar 71%, dan yang berjenis kelamin perempuan sebesar 29%, dapat dilihat mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa jumlah manajer perusahaan yang memiliki pengalaman kerja (*experince*) antara 1 tahun hingga 5 tahun berjumlah 61 responden dengan persentase sebesar 61%, pengalaman kerja (*experince*) antara 6 tahun hingga 10 tahun berjumlah 24 responden dengan persentase sebesar 24%, pengalaman kerja (*experince*) >10 tahun berjumlah 15 responden dengan persentase sebesar 15%, dapat diketahui

mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki pengalaman kerja 1-5 tahun berjumlah 61 responden.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa jumlah responden penelitian ini yang termasuk dalam sektor manufaktur berjumlah 26 perusahaan (26%), sektor ritel berjumlah 32 perusahaan (32%), sektor jasa berjumlah 34 perusahaan (34%) dan sektor keuangan berjumlah 8 perusahaan (8%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan perusahaan jasa. Kesimpulan lain yang dapat kita tarik dari data ini adalah bahwa perusahaan yang menerapkan *strategic planning* mayoritas merupakan perusahaan yang bergerak di sektor jasa.

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan PLS, ditemukan bahwa semua indikator empirik yang digunakan telah memenuhi pengujian *outer model* yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

PLS

Uji Validitas

Tabel 1. Nilai Outer Loading

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STERR)
X1 <- SP	0,636	8,144
X2 <- SP	0,620	7,985
X3 <- SP	0,627	6,858
X4 <- SP	0,692	8,867
X5 <- SP	0,712	14,264
X6 <- SP	0,641	8,875
X7 <- SP	0,667	9,712
X8 <- SP	0,730	11,987
X9 <- SP	0,688	11,608
X10 <- SP	0,690	9,679
Y1 <- KB	0,639	7,931
Y2 <- KB	0,625	7,323
Y3 <- KB	0,658	12,601
Y4 <- KB	0,608	10,270
Y5 <- KB	0,663	8,104
Y6 <- KB	0,617	8,173
Y7 <- KB	0,561	5,571
Y8 <- KB	0,529	4,631
Y9 <- KB	0,586	8,206
Y10 <- KB	0,686	12,677
Z1 <- KP	0,615	6,704
Z2 <- KP	0,536	5,596
Z3 <- KP	0,565	6,694
Z4 <- KP	0,614	7,862
Z5 <- KP	0,676	9,682
Z6 <- KP	0,593	8,758
Z7 <- KP	0,755	16,492
Z8 <- KP	0,635	9,833
Z9 <- KP	0,506	4,178
Z10 <- KP	0,684	9,509

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa nilai *outer loading* untuk semua variabel di dalam penelitian memiliki nilai original sample yang lebih besar dari 0,5 dan t-statistic yang lebih besar dari 1,96 sehingga semua indikator yang membentuk variabel-variabel bersangkutan telah memenuhi validitas konvergen.

Tabel 2. Nilai Cross Loading

	SP	KB	KP
X1	0,636	0,309	0,178
X2	0,620	0,263	0,171
X3	0,627	0,359	0,267
X4	0,692	0,383	0,306
X5	0,712	0,431	0,390
X6	0,641	0,180	0,321
X7	0,667	0,187	0,251
X8	0,730	0,277	0,290
X9	0,688	0,330	0,338
X10	0,690	0,358	0,291
Y1	0,260	0,639	0,456
Y2	0,228	0,625	0,412
Y3	0,446	0,658	0,327
Y4	0,409	0,608	0,418
Y5	0,245	0,663	0,389
Y6	0,301	0,617	0,354
Y7	0,326	0,561	0,298
Y8	0,163	0,529	0,303
Y9	0,244	0,586	0,415
Y10	0,271	0,686	0,508
Z1	0,333	0,323	0,615
Z2	0,147	0,321	0,536
Z3	0,143	0,412	0,565
Z4	0,255	0,515	0,614
Z5	0,277	0,321	0,676
Z6	0,331	0,313	0,593
Z7	0,337	0,559	0,755
Z8	0,275	0,339	0,635
Z9	0,164	0,287	0,506
Z10	0,366	0,415	0,684

Berdasarkan tabel 2 diketahui nilai *cross loading* untuk semua indikator di tiap variabel memiliki loading factor yang tertinggi pada variabel yang dibentuknya sehingga secara umum semua indikator telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Composite Reliability

Pengujian terakhir untuk evaluasi *outer model* adalah adalah pengujian *composite reliability* untuk menguji konsistenan dalam pengukuran setiap variabel. *Composite reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*, sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 (Jogiyanto,

2009). Berikut adalah tabel hasil output *composite reliability* dari PLS:

Tabel 3. Hasil Composite Reliability

	Composite Reliability
Strategic Planning	0,891
Keunggulan Bersaing	0,861
Kinerja Perusahaan	0,862

Berdasarkan tabel 3 di atas terlihat nilai *composite reliability* untuk semua variabel sudah memiliki nilai yang lebih besar dari 0,70. Dengan demikian di dalam model struktural variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

Evaluasi Inner Model

R-square

Tabel 4. Nilai R-square Model

	R Square
Keunggulan Bersaing	0,227
Kinerja Perusahaan	0,423

Nilai R square untuk *competitive advantages* adalah sebesar 0,227. Nilai menunjukkan bahwa persentase *competitive advantages* yang dapat dijelaskan oleh *strategic planing* adalah sebesar 22,7 %.

Nilai R square untuk *organizational performance* adalah sebesar 0,423. Nilai ini memiliki arti bahwa persentase besarnya *organizational performance* yang dapat dijelaskan oleh *strategic planing* dan *competitive advantages* adalah sebesar 42,3%.

Penilaian *Goodness of fit* pada model PLS dapat diketahui dari nilai Q². Nilai Q² memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-square / R²*) dalam analisis regresi. Semakin tinggi R², maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari table di atas, dapat diketahui nilai Q² sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - ((1-0,227) \times (1-0,423)) \\ &= 1 - (0,773) \times (0,577) \\ &= 0,554 / 55,4\% \end{aligned}$$

Pada model penelitian ini nilai R-square total yang dihasilkan adalah sebesar 55,4%, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 55,4%, sedangkan 44,6% sisanya dipengaruhi faktor lain.

Uji Hipotesis

Hasil analisa PLS juga menghasilkan koefisien path pada *inner model*:

Table 11. Hasil Inner Model

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
SP-> Keunggulan Bersaing	0,477	5,411
SP -> Kinerja Perusahaan	0,554	8,321
Keunggulan Bersaing -> Kinerja Perusahaan	0,431	5,074

Dari tabel 11 di atas dapat disusun model struktural untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Pengaruh Strategic Planing → Keunggulan Bersaing

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Myran (2012) terdapat pengaruh penerapan strategic planning terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel strategic planing terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,477 dengan nilai t-statistic sebesar 5,411 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa strategic planing mempunyai pengaruh signifikan terhadap *competitive advantages*. Pengaruh yang dihasilkan oleh *strategic planning* terhadap *competitive advantages* adalah positif yang berarti bahwa semakin baik penerapan strategic planing yang dilakukan perusahaan akan menjadikan *competitive advantages* perusahaan semakin baik.

Pengaruh Keunggulan Bersaing → Kinerja Perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ismail et.al (2011) menyimpulkan dalam penelitiannya terdapat pengaruh antara keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *competitive advantages* terhadap ogranizational performance sebesar 0,554 dengan nilai t-statistic sebesar 8,321 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *competitive advantages* mempunyai pengaruh signifikan terhadap ogranizational performance. Pengaruh yang dihasilkan oleh *competitive advantages* terhadap organizational performace adalah positif yang berarti bahwa semakin baik kondisi *competitive advantages* perusahaan akan menjadikan ogranizational performance perusahaan semakin baik.

Pengaruh Strategic planning → Kinerja Perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nureni, Olufemi, dan Abideen (2010) menyimpulkan dalam penelitiannya terdapat pengaruh antara *strategic planning* terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel strategic planing terhadap *organizational performances* sebesar 0,477 dengan nilai t-statistic sebesar 5,411 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa strategic planing mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational performances*. Pengaruh yang dihasilkan oleh *strategic planning* terhadap *organizational performances* adalah positif yang berarti bahwa semakin baik penerapan strategic planing yang dilakukan perusahaan akan menjadikan *organizational performances* perusahaan semakin baik.

Selain itu, dari perolehan dan pengolahan data yang sudah dilakukan, dapat dilakukan analisa terkait beberapa hal berdasarkan hasil dari jawaban responden, yaitu :

1. Dampak dari manajerial di dalam penelitian ini adalah para manajer di perusahaan akan menyadari bahwa dengan menggunakan *Strategic Planning* perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing terutama dalam aspek kualitas sehingga mampu bersaing dengan para pesaing dilingkungan yang kompetitif. Dan meningkatkan kinerja perusahaan terutama dalam aspek kinerja operasional, sehingga perusahaan dapat mencapai target atau sasaran yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari pengaruh signifikan dan positif antara *Strategic Planning* terhadap keunggulan bersaing. Dan pengaruh signifikan dan positif antara *Strategic Planning* dan kinerja perusahaan.
2. Terdapat hubungan langsung antara *Strategic Planning* terhadap kinerja perusahaan. Hal ini terlihat dari indikator *Strategic Planning* yaitu *development and implementation, evaluation and control*, dengan rata-rata jawaban responden adalah 4,08 yang termasuk dalam kategori baik, dan indikator kinerja perusahaan yaitu kinerja operasional (perusahaan kami mampu memenuhi kebutuhan pelanggan) rata-rata jawaban responden adalah 4,25 yang termasuk dalam kategori sangat setuju. Yang artinya dengan melakukan pengkajian ulang dan evaluasi secara terus menerus atas rencana strategis / *strategic planning* yang telah dijalankan, maka perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

3. Terdapat hubungan tidak langsung yaitu *Strategic Planning* mempengaruhi kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Hal ini terlihat dari indikator *Strategic Planning* yaitu *development and implementation, evaluation and control*, rata-rata jawaban responden adalah 4,08 yang termasuk dalam kategori baik, indikator keunggulan bersaing yaitu kualitas, rata-rata jawaban responden adalah 4,29 yang termasuk dalam kategori sangat baik, dan indikator kinerja perusahaan yaitu kinerja operasional (memenuhi kebutuhan pelanggan), nilai dari jawaban responden adalah 4,25 yang termasuk dalam kategori setuju. Yang artinya dengan melakukan pengkajian ulang dan evaluasi secara terus menerus atas rencana strategis / *strategic planning* yang telah dijalankan, perusahaan mampu memberikan kualitas produk dan kinerja dengan nilai yang lebih tinggi kepada konsumen sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan yaitu kinerja operasional dimana perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.
4. Pada variabel *Strategic Planning*, indikator *analysis of business environment* merupakan indikator dengan nilai terendah. Ini menunjukkan bahwa perusahaan harus lebih efektif lagi dalam memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalkan kelemahan dan ancaman dalam lingkungan bisnis perusahaan sehingga perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor serta meningkatkan kinerja perusahaan.
5. Untuk mengukur variabel keunggulan bersaing, seluruh responden setuju untuk menggunakan lima indikator yang meliputi harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Dari kelima indikator yang digunakan, responden sangat setuju apabila aspek kualitas merupakan aspek yang sangat mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan. Berbanding terbalik dengan kualitas, indikator *time to market* dirasa kurang berdampak bagi pencapaian keunggulan bersaing perusahaan. Indikator *time to market* ini diukur dari kecepatan perusahaan dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan (sebagai *pioneer*) dan kecepatan perusahaan dalam mengembangkan produknya bila dibandingkan dengan pesaing. Disini perusahaan lebih berfokus pada kualitas yang terbaik sehingga mungkin sedikit mengabaikan aspek *time to market* ini, sebab untuk menghasilkan kualitas yang maksimal dibutuhkan waktu yang lebih lama pula.
6. Untuk variabel kinerja perusahaan, seluruh responden setuju apabila menggunakan indikator kinerja keuangan dan operasional untuk mengukurnya. Kinerja keuangan yang paling mudah diukur dan dicapai oleh perusahaan adalah dari melihat pencapaian target keuntungan (profit) perusahaan. Sedangkan untuk mengukur kinerja operasional dapat dilihat dari kepuasan pelanggan yang ditunjukkan dari poin pencapaian pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Dari analisa *Partial Least Square* ini juga dapat dilihat bahwa ternyata pengaruh terbesar dari ketiga hipotesis di atas adalah pada hipotesis pertama, yaitu pengaruh antara variabel *strategic planning* dengan variabel keunggulan bersaing. Selain itu, apabila dilakukan analisa lanjutan, maka dapat dihitung pula besarnya pengaruh antara variabel *strategic planning* dan kinerja perusahaan dengan variabel keunggulan bersaing sebagai variabel *intervening* sebesar $(0,477 \times 0,554) / 0,431 = 0,613 / 61,3 \%$. Dari sini dapat disimpulkan pula bahwa variabel keunggulan bersaing merupakan variabel *intervening* yang baik dan menggambarkan hubungan *strategic planning* dengan variabel kinerja perusahaan. Artinya *strategic planning* dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan keunggulan bersaing sebagai variabel *intervening*-nya.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *strategic planning* terhadap keunggulan bersaing, *Strategic Planning* terhadap kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Strategic planning* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kondisi ini berarti bahwa penerapan *Strategic Planning* pada perusahaan di Surabaya yang baik akan mampu menciptakan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Keunggulan bersaing memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kondisi ini berarti bahwa dimana peningkatan keunggulan bersaing perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan pula.
3. *Strategic planning* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kondisi ini berarti dimana penerapan *Strategic Planning* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya.

4. *Strategic Planning* memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Kondisi ini berarti keunggulan bersaing merupakan variabel *intervening* yang baik dimana *strategic planning* dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan keunggulan bersaing.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Bagi para pengelola bisnis, terutama jajaran manajer perusahaan harus menerapkan *strategic planning* untuk memperoleh keunggulan bersaing, karena dengan adanya keunggulan bersaing perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan di perusahaannya. Karena berdasarkan penelitian yang dilakukan diketahui bahwa *Strategic Planning* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perhatian khususnya diberikan pada aspek *analysis business of environment* dimana perusahaan harus lebih efektif untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada dalam lingkungan bisnis. Aspek-aspek *strategic planning* yang lain juga perlu untuk diperhatikan karena semua aspek *strategic planning* tersebut penting karena akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing serta kinerja perusahaan.
2. Perusahaan harus senantiasa melakukan upaya peningkatan daya saing perusahaan, khususnya pada *aspek time to market*. Hal ini perlu dilakukan karena berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan *aspek time to market* mempunyai nilai mean lebih rendah dibandingkan dengan indikator daya saing perusahaan yang lain. Perusahaan perlu berusaha lebih keras agar dapat menjadi pioner dalam peluncuran produk baru ke pasar dan juga menjadi pioner dalam pengembangan produk-produk yang baru.
3. Saat ini kinerja perusahaan sudah cukup baik, akan tetapi pihak perusahaan tetap perlu melakukan upaya peningkatan kinerja perusahaan. Dua aspek yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, yaitu kemampuan perusahaan untuk mencapai biaya produk yang telah ditargetkan atau bahkan lebih rendah, dan kemampuan perusahaan mencakup seluruh lingkup pangsa pasar dengan menggunakan sumber daya yang minimum, karena dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa kedua aspek ini yang mempunyai nilai paling rendah dibandingkan dengan indikator yang lain. Berdasarkan penelitian ini, maka perusahaan

lebih meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya agar mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan sehingga dengan harga produk yang terjangkau tersebut maka perusahaan akan mampu mencakup lingkup pasar lebih luas lagi untuk meningkatnya kinerja perusahaan.

4. Untuk peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian mengenai *Strategic Planning*, harus menambahkan beberapa variabel lagi selain variabel keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Karena dari hasil analisa yang dilakukan, diketahui bahwa masih ada lagi 44,6% dari model struktural yang dijelaskan oleh faktor lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Almani, A.M. (2011). *Strategic Planning: A Tool for Managing Organizations in Competitive Environments*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(9): 139-149.
- Arasa, R., K'Obonya. P. (2012). *The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance*. International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 22, 201-213.
- Carton, R.B. (2004). *Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study*. Athens, Georgia: The University of Georgia.
- Carton R. B., Hofer C.W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Edward Legard Publishing Limited.
- Ciputra. (2009). *Ciputra Quantum Leap: Entrepreneurship Mengubah Masa Depan Bangsa Dan Masa Depan Anda*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Depkeu. (2010). *Asean Free Trade Area (AFTA)*. Retrieved May 2, 2013 from <http://www.tarif.depkeu.go.id/Others/?hi=AFTA>.
- Greasley, A. (2004). *Operations Management In Business*. United Kingdom: Stanley Thomes Ltd.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2010). *Strategic Management: An Integrated Approach: Theory*. Mason: Cengage Learning.
- Ismail, A.I., Rose, R.C., Abdullah, H., Uli, J. (2011). *The Relationship Between Organisational Competitive Advantage And Performance Moderated By The Age And Size Of Firms*. Asian Academy of Management Journal Vol. 15, No. 2, 157 – 173.
- Jahanshahi, A.A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., Pitamber, B. K. (2012). *Analyzing The Effect of Electronic Commerce on*

- Organizational Performance: Evidence From Small and Medium Enterprise*. African Journal of Business Management, Vol.6, No.15, 6486-6496.
- Ja'far, M. (2007). *Infrastruktur Pro Rakyat: Strategi Investasi Infrastruktur Indonesia Abad 21*. Yogyakarta: Pustaka Tokoh Bangsa.
- Jogiyanto, H.M. (2009). Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris. Yogyakarta: BPF.
- Li, S., Nathan, B.R., Nathan, T.S.R., Rao, S.B. (2006). *The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive*. The International Journal of Management Science Vol. 34, 107-124.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Myran, N.N. (2012). *Analysis Of The Relationship Between Strategic Planning And Competitive Advantages In Jordanian Banks*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Vol 4, No 8, 220 – 238.
- Nureni, a., Olufemi, A., Abideen, T.(2010). *Impact of Strategic Planning on the Performance of Insurance Companies in Nigeria*. European Journal of Humanities and Social Sciences Vol. 5, No.1 (Special Issue), 2011.
- Pradhan, S. (2009). *Retailing Management: Text and Cases*. New Delhi: McGraw Hill
- Prieto, I. M., & Revila E. (2006). Learning Capability and Business Performance: A Non-Financial and Financial Assessment. *Journal of The Learning Organization*, 13(2), 166-185.
- Simamora, B. (2003). *Aura Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Surachman, A. (2011). Pustakawan Asia Tenggara menghadapi Globalisasi dan Pasar Bebas. *Esai disampaikan dalam Seleksi Utusan Indonesia untuk CONSAL Outstanding Librarian Award, 21-23 November 2011 di Peninsula Hotel Jakarta*.
- Stamm, B.V. 2008. *Managing Innovation, Design And Creativity*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Ltd.
- Thomas, B., Deshmukh, U.M., Kumar, K.P. (2008). *High Performing Organisations*. New Delhi: McGraw Hill.
- Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., Wilson, D. (2008). *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Salemba Empat.
- X2 : Perusahaan kami memiliki pernyataan tentang tujuan perusahaan.
- Analysis of Business Environment*
- X3 : Dampak jangka panjang dari kekuatan perusahaan kami senantiasa dievaluasi.
- X4 : Dampak jangka panjang dari kelemahan perusahaan kami senantiasa dievaluasi.
- X5 : Perusahaan kami senantiasa memiliki prosedur untuk mengevaluasi peluang dan ancaman yang ada.
- Analysis of Strategic Issues, generation, evaluation and selection*
- X6 : Perusahaan kami senantiasa membuat alternatif strategi sebelum rencana strategis tersebut dipilih.
- X7 : Pertimbangan jangka panjang sangatlah penting bagi perusahaan kami dalam membangun alternatif strategi
- X8 : Perusahaan kami senantiasa memperhatikan faktor jangka panjang ketika menerapkan sebuah strategi
- Development and Implementation, evaluation and control.*
- X9 : Perusahaan kami senantiasa melibatkan partisipasi manajemen dalam proses evaluasi rencana strategis.
- X10 : Perusahaan kami senantiasa melakukan pengkajian ulang dan evaluasi secara terus menerus atas rencana strategis yang telah dijalankan.

Keunggulan Bersaing

Harga

- Y1 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.
- Y2 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.

Kualitas

- Y3 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing.

Delivery Dependability

- Y4 : Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen tepat waktu dibandingkan dengan pesaing.
- Y5 : Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan dengan pesaing.

Inovasi Produk

- Y6 : Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y7 : Perusahaan kami senantiasa melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y8 : Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing.

LAMPIRAN 1. Indikator Empirik untuk variabel Strategic Planning, Keunggulan Brsaing, dan Kinerja Perusahaan.

Strategic Planning

Defining Company Purpose and Goal

- X1 : Perusahaan kami memiliki pernyataan tentang misi perusahaan.

Time to Market

- Y9 : Perusahaan kami merupakan pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y10 : Perusahaan kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing.

Kinerja Perusahaan

Kinerja Keuangan

- Z1 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pengembalian terhadap penjualan (return on sales) yang telah ditargetkan.
- Z2 : Perusahaan kami mampu mencapai keuntungan (profit) yang telah ditargetkan.
- Z3 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan.
- Z4 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan.
- Z5 : Perusahaan kami mampu mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan atau bahkan lebih rendah.

Kinerja Operasional

- Z6 : Perusahaan kami mampu mencapai pangsa pasar (market share) yang telah ditargetkan.
- Z7 : Perusahaan kami senantiasa memperkenalkan produk baru di saat yang tepat.
- Z8 : Perusahaan kami mampu menawarkan produk/jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan.
- Z9 : Perusahaan kami mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang ditargetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum.
- Z10 : Perusahaan kami mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.