

Analisa Pengaruh *Strategic Planning* Terhadap Kinerja Perusahaan

Muhammad Akbar¹

¹Universitas Harapan
e-mail: ¹muhammadakbar23489@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara Perencanaan Strategis dengan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah kausalitas karena bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel terhadap variabel lainnya. Sampel penelitian terdiri dari 100 responden yang merupakan manajer di perusahaan jasa di Surabaya yang menerapkan Perencanaan Strategis dan memiliki pengalaman minimal 1 tahun. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS). Variabel Perencanaan Strategis diukur melalui empat tahapan, yaitu menetapkan tujuan dan tujuan perusahaan; analisis lingkungan bisnis; analisis isu strategis, generasi, evaluasi, dan seleksi; pengembangan dan implementasi, evaluasi, dan sistem pengendalian. Variabel keunggulan bersaing diukur melalui lima indikator, yaitu harga, kualitas, keandalan pengiriman, inovasi produk, dan waktu pemasaran. Sementara itu, variabel kinerja perusahaan diukur melalui dua indikator, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan Strategis memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.
Kata Kunci: *Strategic Planning*, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan.

Abstrak - *This research was conducted to find out whether there is a relationship between Strategic Planning and competitive advantage and company performance. The research method used is causality because it aims to determine the influence of variables on other variables. The research sample consisted of 100 respondents who were managers at service companies in Surabaya who implemented Strategic Planning and had at least 1 year of experience. The hypothesis in this research was tested using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS). Strategic Planning variables are measured through four stages, namely setting company goals and objectives; business environment analysis; strategic issue analysis, generation, evaluation, and selection; development and implementation, evaluation, and control systems. The competitive advantage variable is measured through five indicators, namely price, quality, delivery reliability, product innovation and marketing time. Meanwhile, company performance variables are measured through two indicators, namely financial performance and operational performance. The research results show that Strategic Planning has a significant influence on competitive advantage and company performance.*
Keywords: *Strategic Planning, Competitive Advantage, Company Performance.*

PENDAHULUAN

Saat ini, perdagangan dunia telah memasuki era pasar bebas yang merupakan hasil dari globalisasi ekonomi. Pasar bebas melibatkan persaingan bebas di pasar ekonomi, di mana setiap orang akan menghadapi persaingan terbuka dan kompetisi. Orang yang berhasil memenangkan persaingan atau kompetisi tersebut akan mampu bertahan dalam pasar global.

Bentuk implementasi pasar bebas adalah melalui penandatanganan ASEAN Free Trade Area atau AFTA. AFTA merupakan hasil dari kesepakatan negara-negara ASEAN untuk membentuk kawasan perdagangan bebas guna meningkatkan daya saing ekonomi regional ASEAN dengan menjadikan ASEAN sebagai basis produksi global dan menciptakan pasar regional bagi 500 juta penduduknya. AFTA didirikan pada Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) ASEAN ke IV di Singapura pada tahun 1992. Pada awalnya, AFTA diharapkan akan tercapai dalam waktu 15 tahun (1993-2008), namun kemudian dipercepat menjadi tahun 2003, dan terakhir dipercepat lagi menjadi tahun 2002 (Depkeu, 2010).

Dampak globalisasi pasar dan persaingan yang semakin ketat telah mendorong perusahaan-perusahaan di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, untuk mengadopsi strategi yang tepat guna mencapai kesuksesan. Perusahaan harus terus mengembangkan strategi yang dapat membuatnya tetap relevan, kompetitif, dan terus berkembang di tengah persaingan yang semakin sengit. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merancang strategi yang sesuai guna mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Setiap individu yang mendirikan bisnis pastinya berharap agar bisnisnya dapat bertahan tanpa batas waktu. Hal ini merupakan tujuan utama dalam mendirikan perusahaan. Bertahan tanpa batas waktu berarti dapat terus beroperasi, berkembang, serta meraih keuntungan yang berkelanjutan. Semakin lama usia perusahaan, semakin baik pula kondisinya. Meskipun banyak perusahaan yang dapat bertahan hingga ratusan tahun, namun ada juga yang hanya bertahan dalam hitungan tahun saja (Ciputra, 2009, hlm. 107). Dalam perencanaan

strategik, setiap sasaran strategik kemudian ditentukan ukuran pencapaian dan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Perencanaan strategik sangat penting bagi perusahaan untuk mengarahkan bisnisnya dan mengevaluasi kinerja bisnisnya.

Implementasi perencanaan strategis di perusahaan diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Menurut Li et.al (2006, p.111), keunggulan bersaing adalah saat perusahaan dapat menciptakan posisi pertahanan yang kuat terhadap pesaingnya. Myran (2012) melakukan penelitian mengenai hubungan antara perencanaan strategis dan keunggulan bersaing perusahaan di bank-bank di Jordania. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategis yang dilakukan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan keunggulan bersaing. Ini berarti semakin baik perencanaan strategis dilakukan, maka perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik.

Perusahaan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya melalui keunggulan bersaing yang dimilikinya. Menurut Li et.al (2006, p.111), kinerja perusahaan tergantung pada kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan pasar dan finansialnya. Dengan perencanaan strategik yang baik, perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing yang pada akhirnya akan menghasilkan keunggulan kompetitif.

Dalam setiap bisnis strategis, penting untuk memperhatikan bahwa perkembangan bisnis saat ini sangat dinamis. Preferensi konsumen terhadap produk atau jasa sering berubah, begitu juga dengan pesaing dalam bisnis yang sering berganti-ganti. Oleh karena itu, perencanaan strategis yang baik sangat diperlukan untuk membantu perusahaan mengembangkan strategi yang efektif, meningkatkan kinerja perusahaan, menghadapi perubahan dengan efektif, dan mengantisipasi masalah masa depan serta peluang yang ada. (Kriemadis, 2009, dalam Almani dan Esfaghansary, 2011, hlm. 140). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Perusahaan.

1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan kompetitif adalah kondisi di mana perusahaan mampu menciptakan posisi pertahanan yang kuat terhadap pesaing-pesaingnya. Menurut Hill dan Jones (2010, p.74), keunggulan kompetitif didasarkan pada kompetensi khusus, yaitu kekuatan spesifik perusahaan yang membuat produknya berbeda dengan produk yang ditawarkan pesaing dan memiliki harga yang lebih rendah. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi keunggulan kompetitif dari segi harga, kualitas, keandalan pengiriman, inovasi produk, dan waktu peluncuran pasar (Li et.al, 2006, hlm. 111).

2. 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, hlm. 68) mendefinisikan harga sebagai nilai moneter dari produk atau jasa di pasar. Menurut Li dkk. (2006, hlm. 120), perusahaan dianggap memiliki keunggulan bersaing jika mampu bersaing dengan pesaing utama melalui penetapan harga yang rendah. Harga selalu terkait dengan kualitas, sehingga perusahaan yang memiliki produk berkualitas tinggi dapat menetapkan harga yang lebih tinggi. Penetapan harga yang tinggi ini dapat meningkatkan margin keuntungan atau pengembalian investasi (Li dkk., 2006, hlm. 112).

2. Kualitas

Menurut Kotler (2001) dalam Simamora (2003, hlm. 120), kualitas adalah kemampuan suatu produk untuk menjalankan fungsi dasarnya, seperti bor yang mampu membuat lubang atau kamera yang menghasilkan gambar berkualitas. Sementara itu, Li et al. (2006, hlm. 120) menyatakan bahwa perusahaan memiliki keunggulan bersaing ketika mampu menyediakan produk berkualitas dan kinerja yang memberikan nilai lebih tinggi bagi konsumen. Kualitas selalu berhubungan dengan harga. Perusahaan yang memiliki produk berkualitas dapat menetapkan harga premium yang pada akhirnya akan meningkatkan margin keuntungan atau pengembalian investasi (Li et al., 2006, hlm. 112).

3. *Delivery Dependability*

Menurut Greasley (2004, hlm. 312), *delivery dependability* adalah konsistensi dalam memenuhi janji pengiriman untuk produk atau layanan kepada konsumen. Li et al. (2006, hlm. 120) menyatakan bahwa perusahaan memiliki keunggulan bersaing dalam aspek *delivery dependability* jika mampu memenuhi permintaan pelanggan dengan tepat, baik dalam jumlah, jenis produk, maupun waktu. Kepercayaan dan kepuasan konsumen dapat diciptakan melalui *delivery dependability*, yang pada gilirannya akan membawa pada loyalitas konsumen. Loyalitas konsumen yang tinggi dapat mengurangi

kemungkinan perpindahan konsumen, sehingga dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas perusahaan (Li et al., 2006, hlm. 111).

4. Inovasi Produk

Inovasi adalah faktor penting agar sebuah perusahaan dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang sering mengalami perubahan. Definisi ini juga sejalan dengan pendapat Stamm (2008, p.1) yang menyatakan bahwa "inovasi sama dengan kreativitas ditambah dengan implementasi (yang sukses)", yang berarti bahwa inovasi melibatkan kreativitas dan penerapan yang berhasil. Pernyataan ini juga didukung oleh Li et al. (2006, p.120) yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan dianggap melakukan inovasi produk jika mereka mampu memperkenalkan produk atau fitur baru ke pasar. Produk inovatif ini diyakini dapat mencapai pangsa pasar yang lebih baik dibandingkan dengan produk tanpa inovasi. Perusahaan yang mampu merancang produk sesuai dengan keinginan konsumen akan tetap bertahan dalam persaingan karena produk mereka tetap diminati oleh konsumen. Oleh karena itu, inovasi produk merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam memiliki keunggulan bersaing. Perusahaan yang mampu melakukan inovasi produk dengan cepat dapat segera masuk ke pasar dan meraih pangsa pasar serta volume penjualan yang lebih besar (Li et.al, 2006, p.112).

5. *Time to work*

Time to market adalah faktor penting dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Perusahaan harus mampu mengenali peluang pasar, mengembangkan produk atau jasa, dan memasarkannya dengan cepat. Dengan memperkenalkan produk lebih cepat dari pesaing, perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan (Pradhan, 2009, p.473). Menurut Li et al. (2006, p.120), perusahaan yang memiliki time to market yang cepat dapat memasuki pasar dengan cepat dan meningkatkan pangsa pasar serta volume penjualan.

3. Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merujuk pada evaluasi keseluruhan dari berbagai aspek seperti kualitas produk dan layanan, etika kerja, keterampilan karyawan, produktivitas, efisiensi tenaga kerja, serta tingkat keuntungan yang dihasilkan dari penjualan produk dan layanan, jika dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama (Thomas, Deshmukh, dan Kumar, 2008, hlm. 27).

Kinerja Perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama, yakni kinerja operasional, kinerja keuangan atau akuntansi, dan kinerja berbasis pasar (Jahanshahi et.al, 2012, 9). Dalam penelitian ini, hanya akan dibahas dua aspek, yaitu kinerja operasional dan kinerja keuangan atau akuntansi.

4. Dimensi Kinerja Perusahaan

a. *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).

b. *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).

c. *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).

HIPOTESIS PENELITIAN

Strategic planning dengan Keunggulan Bersaing

Strategic planning adalah proses perencanaan strategis yang bertujuan untuk memberikan arah yang jelas bagi suatu bisnis. Dengan adanya strategic planning, perusahaan dapat memiliki daya saing yang kuat. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Myran (2012) yang menganalisis hubungan antara strategic planning dan keunggulan kompetitif di bank-bank di Yordania. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara proses penelitian dan pengembangan Bank Central Monitoring dengan keunggulan kompetitif dari bank. Berdasarkan temuan ini, dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

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

Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Perusahaan

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang baik akan memiliki kinerja yang baik pula. Temuan 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 penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara keunggulan kompetitif organisasi dengan kinerja perusahaan yang dimoderasi oleh usia dan ukuran perusahaan. Dengan demikian, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Keunggulan bersaing mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Strategic planning dengan Kinerja Perusahaan

Perencanaan strategis yang efektif akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Nureni, Olufemi, dan Abideen (2010) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara perencanaan strategis dan profitabilitas perusahaan.

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

METODE PENELITIAN

Dalam pembahasan mengenai metodologi penelitian, terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan, antara lain 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. Pada penelitian ini, akan dibahas mengenai Pengaruh Strategic Planning terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua perusahaan di Surabaya yang telah menerapkan perencanaan strategis sebagai alat strategi dalam perusahaan. Metode sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria sampel yaitu perusahaan yang berlokasi di Surabaya yang menerapkan Perencanaan Strategis, memiliki manajer yang memahami Perencanaan Strategis, dan memiliki pengalaman kerja sebagai manajer minimal 1 tahun. Dari 200 kuesioner yang disebar, hanya 115 kuesioner yang memenuhi kriteria sampel, namun hanya 100 kuesioner yang representatif untuk dijadikan sampel.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada para manajer perusahaan di Surabaya yang menerapkan strategic planning. 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).

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 awal dari analisis adalah membuat diagram jalur. Diagram jalur ini menunjukkan hubungan sebab akibat antara variabel eksogen dan endogen, di mana hubungan sebab akibat tersebut merupakan penjelasan dari teori yang sudah ada. Setelah itu, konsep tersebut diilustrasikan dalam bentuk gambar agar lebih mudah dipahami. Kotak dalam gambar menunjukkan indikator empiris, sementara lingkaran melambangkan variabel laten yang terdiri dari variabel endogen dan eksogen (Ghozali, 2008).

HASIL 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.

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 pengujian reliabilitas komposit untuk menguji konsistensi dalam pengukuran setiap variabel. Reliabilitas komposit menunjukkan tingkat yang mengindikasikan laten umum (tidak teramati), 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 reliabilitas komposit 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 Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi ($R\text{-square} / R^2$) dalam analisis regresi. Semakin tinggi R^2 , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari table di atas, dapat diketahui nilai Q^2 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

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Myran (2012), terdapat pengaruh dari penerapan perencanaan strategis terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan data yang terdapat pada Tabel 4.12, dapat dijelaskan bahwa pengaruh dari variabel perencanaan strategis terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,477 dengan nilai t-statistik sebesar 5,411 yang lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Pengaruh yang dihasilkan oleh perencanaan strategis terhadap keunggulan bersaing adalah positif, yang berarti semakin baik penerapan perencanaan strategis yang dilakukan oleh perusahaan, maka keunggulan bersaing perusahaan akan semakin baik.

Pengaruh Keunggulan Bersaing Pada Kinerja Perusahaan.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ismail et.al (2011), disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan data yang terdapat pada Tabel 4.12, dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi sebesar 0,554 dengan nilai t-statistik sebesar 8,321 yang lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Pengaruh yang dihasilkan oleh keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi adalah positif, yang berarti semakin baik kondisi keunggulan bersaing perusahaan, kinerja organisasi perusahaan akan semakin baik.

Pengaruh *Strategic planning* Pada Kinerja Perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nureni, Olufemi, dan Abideen (2010) menyimpulkan bahwa ada hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan. Berdasarkan data yang tercantum dalam Tabel 4.12, dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi sebesar 0,477 dengan nilai t-statistik sebesar 5,411 yang lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Pengaruh yang dihasilkan oleh perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi adalah positif, yang berarti semakin baik penerapan perencanaan strategis yang dilakukan oleh perusahaan, kinerja organisasi perusahaan akan semakin baik.

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 dilakukan dengan tujuan untuk memahami dampak perencanaan strategis terhadap keunggulan bersaing, pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan, dan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan hal-hal berikut ini:

1. Penerapan Strategic Planning yang baik pada perusahaan di Surabaya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.
2. Peningkatan keunggulan bersaing perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga kinerja perusahaan akan meningkat seiring dengan peningkatan keunggulan bersaing.
3. Penerapan Strategic Planning yang baik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, baik dari segi keuangan maupun operasionalnya.
4. Keunggulan bersaing merupakan variabel intervening yang baik, dimana Strategic Planning dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan keunggulan bersaing.

SARAN

1. Bagi para pengelola bisnis, terutama jajaran manajer perusahaan harus menerapkan perencanaan strategis untuk mencapai keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing sangat penting untuk

- meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategis memiliki dampak signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Fokus harus diberikan pada analisis lingkungan bisnis agar perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada. Semua aspek perencanaan strategis harus diperhatikan karena akan berdampak positif dan signifikan terhadap strategi bersaing dan kinerja perusahaan.
2. Perusahaan harus terus meningkatkan daya saingnya, terutama dalam hal time to market. Hal ini penting karena data menunjukkan bahwa time to market memiliki nilai rata-rata yang lebih rendah dibandingkan dengan indikator daya saing lainnya. Perusahaan harus berupaya lebih keras untuk menjadi pelopor dalam peluncuran produk baru ke pasar dan pengembangan produk baru.
 3. Meskipun kinerja perusahaan saat ini sudah cukup baik, namun perusahaan tetap perlu melakukan upaya peningkatan. Dalam hal ini, ada dua aspek yang perlu diperhatikan, yaitu kemampuan perusahaan untuk mencapai biaya produk yang telah ditargetkan atau bahkan lebih rendah, serta kemampuan perusahaan untuk mencakup seluruh pangsa pasar dengan menggunakan sumber daya yang minimum. Berdasarkan analisis data, diketahui bahwa kedua aspek ini memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya guna mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan. Dengan demikian, perusahaan dapat menawarkan produk dengan harga terjangkau dan mampu mencakup pangsa pasar yang lebih luas, sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat.
 4. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian mengenai Perencanaan Strategis, disarankan untuk menambahkan beberapa variabel lain selain keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan dari hasil analisis yang dilakukan, terungkap bahwa masih terdapat 44,6% dari model struktural yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat melibatkan variabel-variabel tambahan guna mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perencanaan strategis dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

REFERENSI

- 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, 201-2013.
- 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*

- Ferdinand T. Augusty, 2000, Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan. Strategik, Research Paper Series, Program MM UNDIP, Semarang. , 2004. Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga.Penjualan. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia. Vol III. No 1, Mei 2004, p. 1-22
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Cetakan Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Indriantoro, Nur dan Supomo. 2002. Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Irawan, Wijaya dan Sudjoni. 2000. Pemasaran Prinsip dan Kasus Edisi 2. BPFE, Yogyakarta.
- Kotler, Philip. 2005. Manajemen Pemasaran. Jilid I dan II. PT. Indeks, Jakarta.
- Kotler, and Keller, K. L. 2016. Marketing Management 16th Edition. Prentice Hall Published, New Jersey
- Prasetyo, L. D., Moniharapon, S., dan Loindong, S. 2017. Pengaruh faktor-Faktor Segmentasi Demografis dan Segmentasi Psikografis Terhadap keputusan Pembelian Pada Matahari Departement Store (MTC) Manado. Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni. Hal. 1337 –1347. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/16163> diakses 9 Oktober 2023
- Safitra, H. R. 2017. Analisis Pengaruh Strategi Segmenting, Targeting dan Positioning Terhadap Keputusan Pelanggan 106 Membeli Nu Green Tea. Jurnal Ekonomika dan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur, Vol.6 No.1. <http://repo.iain-tulungagung.ac.id/7935/10/DAFTAR%20PUSTAKA.pdf> diakses 9 Oktober 2023
- Sumarni dan Soeprihanto. 2000. Pengantar Bisnis,: Liberty, Yogyakarta.
- Widjaya, P. G. 2017. Analisis Segmenting, Targeting, Positioning dan Marketing Mix Pada PT.Murni Jaya. Universitas Kristen Petra. Surabaya. AGORA Vol. 5, No. 1. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/issue/view/223> diakses 9 Oktober 2023