

Membangun Kinerja Perusahaan Melalui Perencanaan Strategis Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing

Ais Zakiyudin
AMIK BSI Karawang
Email: ais.azd@bsi.ac.id

Abstract - *Planning is a basic process whereby management decides the purpose and how to achieve it. Planning occurs in all types of activities. Planning is one of the four functions of management are important and interlinked with each other. Planning has a very important function. Due to its importance, if planning is not good, then it is not good anyway throughout the implementation of all management functions within the company. The discussion of the plan, of course, we are faced with the question whether a plan going well or not. Given this strategic planning, the conception of the company becomes clear that will make it easier to formulate goals as well as other plans and can drive organizational resources effectively and efficiently. Strategic planning is a process of formal long-term planning to determine and achieve organizational goals. A strategic plan is a plan that is designed to achieve the organization's overall objective, which is to implement the mission of the organization where the mission that is the only reason for the existence of the organization. Strategic planning models applied in the field of business (business) as necessary to plan the company to effectively manage future filled with uncertainty.*

Keywords: *Strategic Planning, Corporate Performance, Competitive Advantage*

I. PENDAHULUAN

Setiap organisasi atau perusahaan selalu memiliki perencanaan strategis, sekalipun terkadang tidak secara jelas dirumuskan oleh pemimpin perusahaan. Rencana strategis sangat diperlukan oleh setiap perusahaan.

Kesalahan perencanaan dapat berada pada awal perencanaan itu sendiri ataupun pada saat proses perencanaan itu berlangsung. Suatu rencana strategis menunjukkan implikasi, beberapa tahun ke depan dari implementasi strategi perusahaan. Perkembangan kemampuan manajer yang akan mempengaruhi kariernya ditentukan salah satunya dari sisi kualitas untuk berpikir secara strategis, yaitu kemampuan untuk melihat ke depan, memahami lingkungan yang dinamis dan posisi organisasi atau unit yang sub unit yang efektif untuk mencapai kesuksesan seiring dengan adanya perubahan waktu. Persaingan usaha yang semakin tinggi, menuntut setiap perusahaan untuk mahir dalam menerapkan keunggulan strateginya guna meng-optimalkan laba usaha.

Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi perusahaan menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam merumuskan berbagai sasaran dan rencana-rencana lain serta dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif dan efisien. Sehingga dapat dikatakan bahwa, perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian adalah sebuah proses atau cara ilmiah untuk mendapatkan data yang akan digunakan untuk keperluan penelitian. Metodologi

juga merupakan analisis teoretis mengenai suatu cara atau metode.

Sedangkan penelitian adalah suatu penyelidikan yang sistematis untuk meningkatkan sejumlah pengetahuan atau dalam rangka untuk menyelidiki masalah tertentu yang memerlukan jawaban.

Langkah-langkah yang penulis tempu dalam melakukan penelitian adalah:

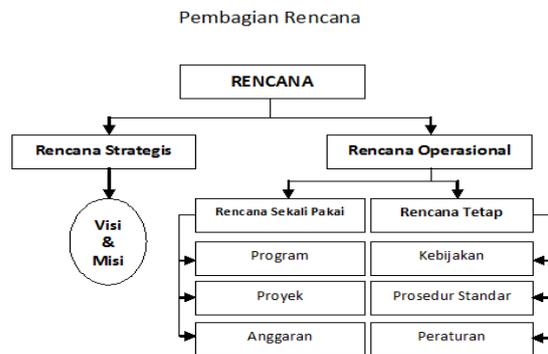
1. Studi Literatur
Studi literatur dilakukan dengan membaca beberapa buku literatur yang berhubungan dengan manajemen dan perencanaan strategis.
2. Observasi
Observasi dilakukan dalam bentuk observasi non perilaku yaitu dengan mengambil data-data sekunder yang terdapat di buku-buku manajemen dan internet, kemudian menganalisa data tersebut.
3. Pengambilan Kesimpulan
Setelah proses analisa dilakukan, maka dilakukan pengambilan kesimpulan dengan cara menarik kesimpulan dari analisa data yang telah dilakukan sebelumnya.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan strategis mulai diperbincangkan untuk dipakai pada pemerintahan daerah sejak awal tahun 1980 an. Pada masa tersebut, perencanaan strategis yang di impor dari model dunia bisnis dipakai dalam yurisdiksi beberapa pemerintahan kota (diAS), antara lain: San Fransisco, San Luis Obispo, dan Pasadena (Kalifornia); Philadelphia (Pennsylvania); Albany (New York); dan Memphis, (Tennessee). Perencanaan strategis telah diterapkan tidak hanya

pada bidang pembangunan ekonomi, tapi juga di bidang-bidang publik lainnya, antara lain: transportasi, kesehatan, dan lingkungan. Hal ini berbeda dengan aplikasi perencanaan strategis ke organisasi yang menekankan pada cara pemerintah kota atau kantor dinas menjalankan misinya secara lebih efektif. Pada bagian ini dimulai dengan membahas unsur-unsur yang mengindikasikan perencanaan strategis, dan disusul dengan kajian pustaka berkaitan dengan tipe perencanaan tersebut. Bagian berikutnya berkaitan dengan pandangan para perencana praktisi terhadap tipe perencanaan ini.

Perencanaan strategis merupakan sebuah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini (Ais Zakiyudin, 2016)



dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), PEST (*Political, Economic, Social, Technological*), atau STEER (*Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory*).

Manajer yang paling kompeten menghabiskan waktu yang cukup lama untuk memikirkan mengenai masa depan. Hasilnya mungkin berupa pemahaman informal mengenai arah masa depan yang akan diambil oleh entitas tersebut, atau mungkin juga berupa pernyataan formal yang berisi rencana spesifik mengenai bagaimana untuk sampai ke arah sana.

3.1. Formulasi strategi

Dalam proses formulasi strategi, manajemen menentukan cita-cita organisasi dan menciptakan strategi-strategi utama untuk mencapai cita-cita tersebut. Proses perencanaan strategis kemudian mengambil cita-cita dan strategi yang telah ditentukan tersebut dan mengembangkan program-program yang akan melaksanakan strategi dan mencapai cita-cita tersebut secara efisien dan efektif.

3.3. Proses Perencanaan Strategis

Strategi merupakan suatu kegiatan yang menentukan petunjuk dan pengarahan yang kritis terhadap

pengalokasian sumber daya untuk memcapi sasaran jangka panjang organisasi. Dalam prakteknya pilihan strategi merupakan sesuatu yang kompleks dan tugas yang berisiko. Beberapa strategi organisasi diharapkan dapat menghadapi lingkungan yang kompetitif. Disini manajer merencanakan bauran kekuatan dan kelemahan organisasi dengan kesempatan dan ancaman di lingkungannya. Proses perencanaan strategis atau manajemen strategis merupakan proses penganggaran usaha perencanaan strategis dan menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik sehingga menjamin kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Proses perencanaan strategis tersebut melibatkan langkah-langkah berikut ini :

1. Meninjau dan memperbaharui rencana strategis dari tahun lalu. Selama satu tahun, keputusan yang mengubah rencana strategis dibuat; manajemen membuat keputusan kapan pun ada kebutuhan akan hal itu, dan bukan sebagai respons terhadap terhadap jadwal yang telah ditentukan. Secara konseptual, implikasi dari setiap keputusan untuk lima tahun ke depan sebaiknya dimasukkan dalam rencana strategis segera setelah keputusan tersebut dibuat. Jika tidak, rencana formal tersebut tidak lagi mencerminkan jalan yang direncanakan akan diikuti oleh perusahaan. Khususnya, rencana tersebut tidak mencerminkan dasar yang berlaku untuk menguji usulan strategi dan program yang merupakan salah-satu nilai utama rencana itu.
2. Memutuskan asumsi dan pedoman. Rencana strategis yang telah diperbaharui memasukkan asumsi-asumsi luas seperti pertumbuhan dalam Produk Domestik Bruto (PDB), pergerakan musiman, tarif upah, tenaga kerja, harga-harga dari bahan baku penting, tingkat bunga, harga jual, kondisi pasar seperti tindakan pesaing, dan dampak dari undang-undang pemerintah di setiap Negara di mana perusahaan beroperasi. Asumsi-asumsi ini diperiksa kembali dan jika diperlukan diubah untuk memasukkan informasi paling akhir.
3. Iterasi Pertama dari Rencana Strategis. Menggunakan asumsi, tujuan dan pedoman tersebut, unit bisnis dan unit operasi lainnya membuat rancangan pertama dari rencana strategis, yang mungkin memasukkan rencana operasi yang berbeda dari yang dimasukkan dalam rencana sekarang, seperti perubahan dalam taktik pemasaran; dengan didukung alasan. Staf unit bisnis melakukan banyak pekerjaan analitis, tetapi manajer unit bisnis membuat keputusan akhir. Bergantung pada hubungan pribadi, karyawan unit bisnis dapat mencari saran dari staf kantor pusat dalam pengembangan rencana-rencana ini. Anggota dari staf kantor pusat sering kali mengunjungi unit bisnis selama proses ini dengan tujuan

untuk mengklarifikasi pedoman, asumsi, dan instruksi, serta secara umum, untuk membantu dalam proses perencanaan

4. Analisis. Ketika kantor pusat menerima rencana unit bisnis, kantor pusat mengagregasikannya menjadi satu rencana strategis korporat secara keseluruhan, Staf perencanaan dan pemasaran, produksi dan eksekutif fungsional lainnya di kantor pusat menganalisis rencana ini secara mendalam. Unit bisnis X merencanakan taktik pemasaran baru; apakah mungkin bagi bahwa penjualan yang dihasilkan akan sebesar seperti yang diindikasikan pada rencana tersebut?
5. Iterasi Kedua dari Rencana Strategis. Analisis dari penyerahan pertama mungkin memerlukan revisi rencana dari beberapa unit bisnis saja, tetapi dapat juga mengarah pada perubahan dalam asumsi dan pedoman yang mempengaruhi semua unit bisnis. Misalnya, agregasi dari semua rencana mungkin mengindikasikan bahwa penurunan kas akibat peningkatan persediaan dan pengeluaran modal lebih besar daripada yang dapat ditoleransi perusahaan dengan aman; jika demikian, mungkin ada kebutuhan untuk menunda pengeluaran di seluruh organisasi. Keputusan ini mengarah pada revisi dari rencana.
6. Tinjauan dan Persetujuan Akhir. Suatu pertemuan dengan pejabat-pejabat senior korporat umumnya mendiskusikan rencana yang direvisi secara panjang lebar. Rencana tersebut juga mungkin dipresentasikan pada suatu pertemuan dengan dewan direksi. CEO memberikan persetujuan akhir. Persetujuan tersebut sebaiknya dilakukan sebelum awal dari proses pembuatan anggaran, karena rencana strategis merupakan input yang penting bagi proses itu.

3.4. Menganalisis program-program baru yang diusulkan

Ide-ide untuk program baru dapat berasal dari mana pun dalam organisasi: dari CEO, dari staf perencanaan kantor pusat, atau dari berbagai bagian organisasi yang beroperasi. Misalnya, dalam 3M Corporation, ide untuk notes "Post-It" berasal dari bawah organisasi, bukan merupakan inisiatif dari CEO. Organisasi riset dan pengembangan diharapkan menghasilkan ide-ide untuk produk atau proses baru, organisasi pemasaran diharapkan menghasilkan inovasi pemasaran, dan organisasi teknik produksi diharapkan menghasilkan peralatan dan metode produksi yang lebih baik. Usulan-usulan untuk program pada intinya bersifat reaktif atau proaktif, yaitu muncul sebagai reaksi terhadap ancaman yang dirasakan, seperti kabar burung mengenai pengenalan produk baru oleh pesaing, atau sebagai inisiatif untuk mengkapitalisasi suatu kesempatan.

3.5. Analisis Investasi Modal

Hampir semua usulan memerlukan modal baru yang signifikan. Teknik-teknik untuk menganalisis usulan investasi modal berusaha untuk menemukan (a) nilai sekarang bersih dari proyek tersebut, yaitu, kelebihan nilai sekarang dari estimasi arus kas masuk terhadap jumlah investasi yang diperlukan, atau (b) tingkat pengembalian internal yang implisit dalam hubungan antara kas yang masuk dan keluar. Intinya adalah bahwa teknik-teknik ini digunakan hanya pada sekitar separuh situasi di mana secara konseptual, teknik-teknik ini dapat diterapkan. Paling tidak ada empat alasan untuk tidak menggunakan teknik nilai sekarang dalam menganalisis semua usulan.

1. Usulan tersebut mungkin jelas menarik sehingga perhitungan dari nilai sekarang bersihnya tidak diperlukan. Mesin yang baru dikembangkan dan yang mengurangi biaya secara substansial sehingga akan memberikan pengembangan dalam satu tahun adalah salah-satu contohnya.
2. Estimasi yang terlibat dalam usulan begitu tidak pasti sehingga membuat perhitungan nilai sekarang bersih dipercaya tidak sesuai dengan usahanya.
3. Alasan untuk usulan tersebut adalah selain peningkatan dalam profitabilitas. Pendekatan nilai sekarang mengasumsikan bahwa "fungsi tujuan" adalah meningkatkan laba, tetapi banyak usulan investasi yang memperoleh persetujuan berdasarkan alasan bahwa usulan tersebut meningkatkan semangat karyawan, citra perusahaan, atau keselamatan kerja.
4. Tidak ada alternatif yang layak untuk diadopsi. Hukum lingkungan mungkin mengharuskan investasi dalam suatu program baru.

Beberapa pertimbangan yang berguna dalam mengimplementasikan sistem evaluasi pengeluaran modal.

1. **Aturan-aturan.** Perusahaan umumnya mempublikasikan aturan dan prosedur untuk persetujuan usulan pengeluaran modal dengan berbagai besaran. Usulan pengeluaran yang kecil dapat disetujui di tingkat manajer pabrik, bergantung pada total jumlah yang telah ditentukan dalam satu tahun, dan usulan yang lebih besar akan diteruskan ke manajer unit bisnis, lalu ke CEO, dan, dalam kasus usulan yang sangat penting, ke dewan direksi.
2. **Menghindari Manipulasi.** Para pengusul yang mengetahui bahwa proyek mereka dengan nilai sekarang bersih yang negative kemungkinan besar tidak akan disetujui, bisa saja "nekat" bahwa proyek tersebut harus diambil. Dalam beberapa kasus, mereka mungkin membuat usulan tersebut menjadi menarik dengan cara menyesuaikan estimasi awal, sehingga proyek tersebut memenuhi kriteria numerik-mungkin dengan membuat estimasi yang optimistis atas

pendapatan penjualan atau dengan mengurangi penyisihan untuk kontijensi dalam beberapa elemen biaya. Salah-satu tugas yang paling sulit dari analisis proyek adalah untuk mendeteksi manipulasi semacam itu.

3. **Model.** Selain model pembuatan anggaran modal yang mendasar, ada teknik-teknik spesialisasi, seperti analisis risiko, analisis sensitivitas, simulasi, perencanaan scenario, teori permainan, model penetapan harga opsi, analisis klaim kontinjen, dan analisis diagram pohon untuk pengambilan keputusan.

3.6. Menganalisis Program-program yang sedang berjalan

Selain mengembangkan program-program baru, banyak perusahaan memiliki cara yang sistematis untuk menganalisis program-program yang sedang berjalan. Beberapa teknik analitis dapat membantu dalam proses ini. Bagian ini menggambarkan analisis rantai nilai dan pertimbangan biaya berdasarkan aktivitas.

1. Analisis Rantai Nilai. Rantai nilai untuk perusahaan mana pun adalah sekelompok aktivitas yang menciptakan nilai dan saling berhubungan yang menjadi bagiannya, dari memperoleh bahan baku dasar untuk pemasok komponen sampai membuat produk akhir dan mengantarkannya ke pelanggan akhir. Dari perspektif perencanaan strategis, konsep rantai nilai menyoroti tiga bidang yang potensial berguna:

- Hubungan dengan pemasok
- Hubungan dengan pelanggan
- Hubungan proses di dalam rantai nilai dari perusahaan tersebut.
- Hubungan dengan Pemasok

Hubungan dengan pelanggan sebaiknya dikelola sedemikian rupa sehingga baik perusahaan maupun pemasoknya sama-sama memperoleh manfaat. Mengambil keuntungan dari kesempatan semacam itu dapat secara dramatis mengurangi biaya, meningkatkan nilai, atau keduanya.

Hubungan dengan pelanggan juga dapat menjadi sama pentingnya seperti hubungan dengan pemasok. Ada banyak contoh mengenai hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan pelanggannya.

- Hubungan Proses dengan Rantai Nilai dari Perusahaan.

Analisis rantai nilai secara eksplisit mengakui fakta bahwa aktivitas nilai individual dalam perusahaan tidaklah independen tetapi saling bergantung. Contoh. Di McDonald's, penentuan waktu dari kampanye promosi secara signifikan mempengaruhi utilisasi kapasitas produksi (aktivitas nilai yang lain). Aktivitas yang berhubungan ini harus dikoordinasikan untuk merealisasikan dampak penuh dari promosi.

Suatu perusahaan mungkin ingin menganalisis hubungan proses di dalam rantai nilai, mencari cara untuk meningkatkan efisiensinya. Tujuan keseluruhan dari analisis ini adalah untuk memindahkan bahan baku pertama dari pemasok, melalui produksi, dan ke pelanggan dengan biaya rendah, waktu terpendek, dan kualitas yang dapat diterima. Efisiensi dari bagian desain rantai nilai dapat ditingkatkan dengan mengurangi jumlah komponen terpisah dan meningkatkan kemudahan untuk memproduksinya.

2. Perhitungan biaya Berdasarkan Aktivitas. Meningkatnya komputerisasi dan otorisasi di pabrik-pabrik telah mengarah pada perubahan-perubahan penting dalam sistem untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi biaya. Enam puluh tahun yang lalu, hampir semua perusahaan mengalokasikan biaya overhead ke produk melalui tarif overhead tingkat pabrik yang didasarkan pada jam atau dolar tenaga kerja langsung.

Dalam sistem yang lebih baru ini, kata aktivitas seringkali digunakan dibandingkan dengan kata pusat biaya, dan pemicu biaya lebih sering digunakan dibandingkan dengan kata dasar alokasi; dan sistem biaya ini disebut dengan sistem perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (*activity-based cost-ABC*).

Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing. Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau sebagai strategi perusahaan. Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan. Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing.

Mengingat perkembangan bisnis yang berubah dengan cepat dan perencanaan strategis perusahaan yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang akan terjadi di masa depan maka penerapan sistem perencanaan strategis di lingkungan perusahaan merupakan kebutuhan yang mendesak. Kompetensi dalam perencanaan strategi dapat menentukan derajat dimana perusahaan menjadi terkait dengan perencanaan strategis.

Keunggulan bersaing juga dapat diciptakan dengan cara :

Tahapan Model I/O

1. Pelajari lingkungan eksternal
2. Pilih industri yang menarik
3. Formulasikan strategi
4. Kembangkan dan peroleh aset yang diperlukan
5. Implementasi strategi
6. Gunakan kekuatan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi
7. Berusaha mencapai kinerja di atas rata-rata industri

Tahapan Model Resource-Based

1. Mengidentifikasi sumber daya perusahaan
2. Tentukan kapabilitas perusahaan
3. Tentukan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif
4. Lokasikan suatu industri dengan peluang yang dapat dieksploitasi
5. Pilih strategi terbaik untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas dalam lingkungan industri
6. Mengimplementasikan strategi yang dipilih agar mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan di atas rata-rata industri

Model Gerilya

1. Berbagai macam gangguan yang signifikan dan tidak diperkirakan sebelumnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan
2. Sebuah organisasi yang berhasil harus pandai dalam menyesuaikan dengan setiap perubahan yang terjadi
3. Perencanaan strategic berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.

Tujuan dari strategi kompetitif adalah pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dari mengimplementasikan penciptaan strategi niali tidak secara simultan namun melalui kondisi pesaing yang potensial. Keunggulan yang berkelanjutan dicapai ketika keunggulan tersebut dapat bertahan dari erosi atau perilaku pesaing. Dengan kata lain keterampilan dan sumberdaya yang mendasari dari keunggulan kompetitif bisnis harus mampu bertahan dari duplikasi perusahaan lain.

Berkaitan antara pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing dapat tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu

menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang akan datang.

Adanya hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi pemimpin perusahaan. Hal ini dikarenakan sebuah konstruksi kinerja yang bersifat multidimensional dan oleh karena itu pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam. Pengukuran kinerja organisasi berbasis akuntansi dan keuangan memiliki kekurangan selain disebabkan oleh bervariasinya metode akuntansi, juga disebabkan oleh adanya kecenderungan manipulasi angka dari pihak manajemen sehingga pengukuran menjadi tidak valid.

Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran subyektif, yang mendasarkan pada persepsi manajer. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dan ukuran kinerja obyektif. Berdasar uraian diatas, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang mendasarkan pada persepsi staf dan manajer perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan. Dimensi pengukuran kinerja yang lazim digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*) dan efisiensi. Pertumbuhan penjualan merupakan indikator kinerja yang sangat lazim dan telah menjadi konsensus sebagai ukuran dimensi pertumbuhan terbaik. Lebih lanjut bahwa pertumbuhan, dipicu oleh naiknya atas permintaan produk yang ditawarkan perusahaan yang berarti naiknya penjualan. 29 Indikator pertumbuhan yang dipilih adalah pertumbuhan pangsa pasar (*market share*). Pertumbuhan pangsa pasar bisa digunakan untuk mengukur efektivitas pasar, disamping untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencapai skala efisiensi dan kekuatan pasar (*market power*). Dimensi kemampulabaan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. Indikator kemampulabaan yang digunakan yakni *ROI (Return On Investment)*. ROI dihitung dari keuntungan netto sesudah pajak *EAT (Earning After Tax)* dibagi jumlah aktiva (Total Asset).

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generic. Hal-hal yang

dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah imitabilitas, durabilitas, dan kemudahan menyamai. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing. Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau sebagai strategi perusahaan. Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan. Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing.

Pendekatan *resources based (RB)* memandang aktivitas ekonomi atau bisnis dari sisi pemanfaatan sumber daya dan kapabilitasnya, bukan menurut pasar yang dilayani. Pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas ini dalam rangka membangun daya saing yang diarahkan kepada usaha-usaha menangkap berbagai peluang mengatasi berbagai ancaman dalam persaingan, sehingga dari kondisi ini dibangun strategi untuk menghambat para pesaing berupa kesulitan untuk ditiru. Persaingan hari ini dan masa mendatang harus dipandang sebagai persaingan dengan dinamika tinggi bukan suatu yang statis sehingga kita perlu melalui hal tersebut dengan beberapa pemikiran strategi. Produktivitas manajerial dalam kinerja bisnis dengan pendekatan seleksi strategis akan menfokuskan perhatian pada variabel organisasi yang penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang sustainable bersumber dari sumber daya yang bernilai, jarang, sulit ditiru dan substitutability. Kemampuan dan sumber daya dikatakan substitutability dalam dua arti, pertama tidak dapat ditiru atau justru dapat menggantikan sumber daya sejenis yang dimiliki pesaing.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan studi literatur yang telah dilakukan untuk melihat pengaruh variabel perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan menuju keunggulan bersaing, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Perencanaan strategis yang dilakukan secara teratur dan terukur akan menjadikan perusahaan memiliki kinerja yang baik yang pada akhirnya perusahaan akan menghasilkan output berupa produk yang bisa bersaing di tengah kancah persaingan yang semakin sengit.

2. Analisis tentang dinamika lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal, baik yang merupakan ancaman maupun peluang bagi perusahaan perlu ditingkatkan.
3. Efisiensi yang digunakan sebagai ukuran kinerja organisasi perlu dilengkapi dengan adaptabilitas atau lebih terbuka terhadap perubahan lingkungan yang ada untuk dapat meningkatkan kinerja menuju keunggulan bersaing.
4. Kemampuan untuk menciptakan atau menghasilkan produk yang mempunyai ciri khas tersendiri sehingga berbeda dengan produk sejenis dari perusahaan lain.

REFERENSI

- Dewi Aulia, Andri Ikhwana. (2012). Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus di Pabrik Sutra tiga Putra), Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut, 1-12.
- Djamin, Awaloedin, MPA, Prof. Dr. Dkk. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Indonesia Terpadu Cetakan Pertama*. Jakarta
- Nurhapna, Setya Haksama (2014). Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja di Rumah Sakit. Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia, 91-100.
- Puspoprano, Sawaldjo. 2006. *Manajemen Bisnis; Konsep, Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Penerbit PPM.
- Rifdah A. (2013). Analisis Pengaruh Perencanaan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing Industri Kecil Menengah Tas dan Koper Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. Prosiding Call for Paper Bidang Manajemen, 83-95.
- Siswanto, HB, M.Si, Dr. 2010. *Pengantar Manajemen, Cetakan keenam*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Tri Pudjadi, Kristianto, Andre Tomy. (2007). Analisis Untuk Perencanaan Strategis Sistem dan Teknologi Informasi pada PT. Ritrans Cargo. Prosiding SNATI, 1.7-1.12.
- Zakiyudin, Ais. 2016. *Manajemen Bisnis*. Jakarta : Mitra Wacana Media.

PROFIL PENULIS

Ais Zakiyudin. Lahir di Tegal. **Sarjana (SE)** di Universitas Yarsi, Jakarta. **Magister Manajemen (MM)** di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA (UHAMKA), Jakarta. Memiliki seorang istri dan lima orang anak. **Aktivitas saat ini** adalah Dosen AMIK BSI Karawang