

**STRATEGIC ALLIANCE AND STRATEGIC PLANNING EFFECT TO  
COMPANY PERFORMANCE IN CREATING COMPETITIVE  
ADVANTAGE (STUDY CASE AT INDOFOOD CBP SUKSES MAKMUR  
COMPANY - FOOD SEASONING DIVISION )**

**YAN ARDIYANTO**  
[satamtop@yahoo.com](mailto:satamtop@yahoo.com)

**ABSTRACT**

*This research head for analyze the effect of inter variable to answered set problems how is strategic alliance and strategic planning to improve company performance for create competitive advantage. This research gives theoritic and managerial implication concern pace which have to take by PT. Indofood CBP Sukses Makmur Food Seasoning Division to improve their company performance for create competitive advantage which got from product strategic alliance and strategic planning.*

*Population in this research is manager, supervisor, and coordinator staff at PT Indofood CBP Sukses Makmur Food Seasoning Division. And Sample of this research is seventy three peoples. Answer data from respondent afterwards it's analyzed with research model which developed from theoritical frame using path analysis. From the result of data analyze five hypothesis are accepted. Strategic alliance proven has an positively and significant effect for company performance, strategic planning have an positive and significant effect for company performance, company performance have an positive and significant effect for competitive advantage, strategic alliance proven has an positively and significant effect for competitive advantage, and strategic planning have an positive and significant effect for competitive advantage.*

*Keywords: Strategic Alliance, Strategic Planning, Company Performance and Competitive Advantage*

## PENDAHULUAN

Indonesia adalah sebuah negara yang sedang mengalami proses pembangunan ekonomi. Proses tersebut ditandai dengan perubahan yang mendasar dari struktur ekonomi tradisional yang mengacu pada sektor pertanian menuju struktur ekonomi modern yang didominasi oleh sektor industri. Industri pengolahan sebagai penggerak roda perekonomian bangsa memiliki peran yang besar jika dilihat dari kontribusinya pada pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia yang terus mengalami kemajuan. Salah satu sektor industri pengolahan yang mengalami pertumbuhan adalah industri pengolahan pangan. Pertumbuhan industri pengolahan pangan seiring dengan peningkatan kemampuan konsumsi masyarakat, dimana masyarakat juga semakin selektif dalam memilih makanan yang ingin dikonsumsi. Dalam usahanya meningkatkan laju pertumbuhan PT. Indofood CBP Sukses Makmur sekaligus menyaingi persaingan global agar dapat tampil sebagai perusahaan produsen makanan terbesar di dunia dengan moto perusahaan “*Total Food Solutions*”, berbagai strategi bisnis berupa aliansi strategis (*joint venture*), restrukturisasi dan akuisisi maupun strategi bisnis lainnya telah diterapkan dengan tujuan agar lebih fokus pada usaha produksi makanan. Salah satunya adalah melakukan strategi aliansi melalui *joint venture* dengan PT Nestle (perusahaan makanan multinasional).

PT Indosentra Pelangi yang merupakan salah satu anak perusahaan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Pada tahun 2009 berubah nama menjadi PT Indofood CBP Sukses Makmur Divisi Food Seasoning. Selain itu PT Indosentra pelangi menjadi pilot project untuk kerjasama aliansi strategis (*joint venture*) antara PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. dengan PT Nestle pada tahun 2005. Sejarah dari PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dahulu mencapai kesepakatan dengan perusahaan asal Swiss, Nestle S.A, untuk mendirikan perusahaan *joint venture* yang bergerak di bidang manufaktur, penjualan, pemasaran, dan distribusi produk kuliner di Indonesia maupun untuk ekspor. Kedua perusahaan sama-sama memiliki 50% saham di perusahaan yang diberi nama PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia. Baik Indofood maupun Nestle

percaya, mereka dapat bersaing secara lebih efektif di Indonesia melalui penggabungan kekuatan dalam bentuk perusahaan dan tim yang berdedikasi untuk itu.

Dari sudut pandang *strategic management*, Carpenter & Sanders (2007), aliansi merupakan salah satu sarana (*vehicle*) untuk merealisasikan strategi serta menciptakan dan meningkatkan *competitive advantage* bagi semua anggotanya dengan menyatukan sumberdaya dan kapabilitas yang dimilikinya. Beberapa penelitian Pearce & Robinson (2011), mengenai perencanaan stratejik serta adanya teori yang dikemukakan bahwa proses perencanaan stratejik terdiri dari 3 komponen yaitu (1) formulasi, dimana terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) implementasi, (3) pengawasan/kontrol. Teori mengenai perencanaan stratejik menurut Wheelan & Hunger (2008), menjelaskan bahwa perencanaan stratejik tersebut kompleks dan terdiri dari beberapa aspek dimana mempunyai pengaruh pada tujuan perusahaan, pembelajaran, manajemen inovatif, *posisioning* kompetitif dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Bharadwaj, et al (1993) menyatakan, keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai apabila kemampuan manajemen dalam berkreasi dan mengimplementasikan sebuah strategi yang tahan akan persaingan imitasi dan mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu yang lama. Sementara itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja perusahaan sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing.

## **KAJIAN TEORI**

### **Aliansi Stratejik**

Barney (2007), mendefinisikan aliansi stratejik sebagai berikut:

*....A strategic alliance exists whenever two or more independent organizations cooperate in the development, manufacture, or sale of products or services. Strategic alliances can be grouped into three broad categories: non –equity alliances, equity alliances, and join ventures.*

Bentuk-bentuk koperasi tersebut dapat berupa berbagi sumber daya seperti pada *joint venture* atau tanpa berbagi sumber daya seperti kerjasama pemasaran, distribusi, kesepakatan lisensi, penelitian dan pengembangan kemitraan. Menurut Monczka, et al (1998), intisari dari aliansi stratejik adalah komplementasi berbagai keahlian dan sumber daya perusahaan sehingga tercipta kemampuan yang sulit dicapai bila perusahaan seorang diri. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kesuksesan aliansi mengacu pada penelitian Saffu and Mamman; Muafi yaitu Kemampuan mengkombinasikan sumberdaya yang ada, Kemampuan mengakses pasar yang luas, dan Kemampuan meningkatkan skill dan teknologi.

### **Perencanaan Stratejik**

Menurut Allison (2005), definisi perencanaan strategi merupakan sebuah rencana tertulis jangka panjang, yang didalamnya menyatakan misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi. Ditambahkan pula perencanaan strategi adalah sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang sangat teliti untuk merumuskan, menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan-harapan organisasi secara formal. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan stratejik menjadi pedoman sebuah organisasi untuk tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal (Rue & Ibrahim 1998). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel perencanaan stratejik mengacu pada penelitian Rue & Ibrahim; Matthews & Scott; dan Shrader et al yaitu misi perusahaan, tujuan yang ingin dicapai, pemilihan dan pengembangan strategi, dan penentuan pedoman kebijakan.

### **Kinerja Perusahaan**

Pengertian kinerja seperti yang disampaikan oleh Kuncoro (2007) adalah hasil kerja yang dipengaruhi oleh struktur dan perilaku industri di mana hasil biasa diidentikkan dengan besarnya penguasaan pasar atau besarnya keuntungan suatu perusahaan di dalam suatu industri. Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran subyektif, yang mendasarkan pada

persepsi manajer. Zahra and Das dalam Estika (2006), membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Disamping itu penelitian Voss & Voss dalam Estika (2006), menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dan ukuran kinerja obyektif. Berdasarkan uraian diatas, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang mendasarkan pada persepsi staf dan manajer perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Kinerja perusahaan mengacu pada penelitian Narver & Slater yaitu efisiensi, efektivitas, dan adaptabilitas.

### **Keunggulan Bersaing (Keunggulan Kompetitif)**

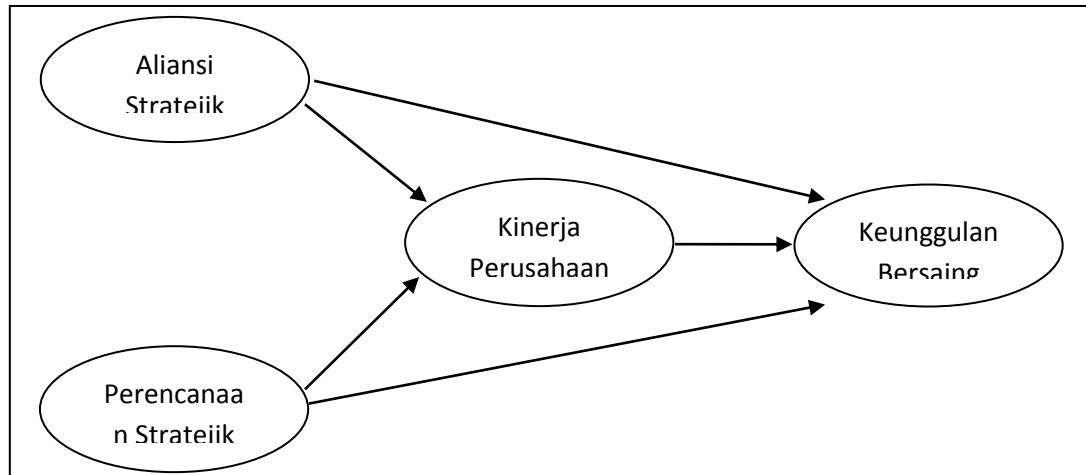
Barney (2007) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai berikut:

*....In general, a firm has a competitive advantage when it is able to create more economic value than rival firms. Economic value is simply the difference between the perceived benefits gained by a customer who purchases a firm's products or services and the full economic cost of these product or service.*

Barney mengemukakan bahwa 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. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing mengacu pada penelitian Bharadwaj, Varadarajan & Fahy yaitu sumber daya yang bernilai, berbeda dengan perusahaan yang lain, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah digantikan

## Kerangka Teoritik

Kerangka pemikiran yang akan dikembangkan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.5 MODEL KERANGKA BERPIKIR TEORITIS

## Hipotesis Penelitian

- H1 : Aliansi stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
- H2 : Perencanaan stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
- H3 : Kinerja Perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
- H4 : Aliansi stratejik berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing
- H5 : Perencanaan stratejik berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam metode penelitian gabungan yaitu kuantitatif dan kualitatif. Penelitian gabungan merupakan suatu prosedur untuk pengumpulan data, analisis data secara sekuensial menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif atau sebaliknya. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung, seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*).

## **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah 73 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini, yaitu sejumlah 73 orang. Dalam penelitian ini terdapat 3 level unsur karyawan yang dijadikan sampel yaitu manajer (16 orang), supervisor (27 orang), dan staf kordinator (30 orang).

## **Uji Validitas**

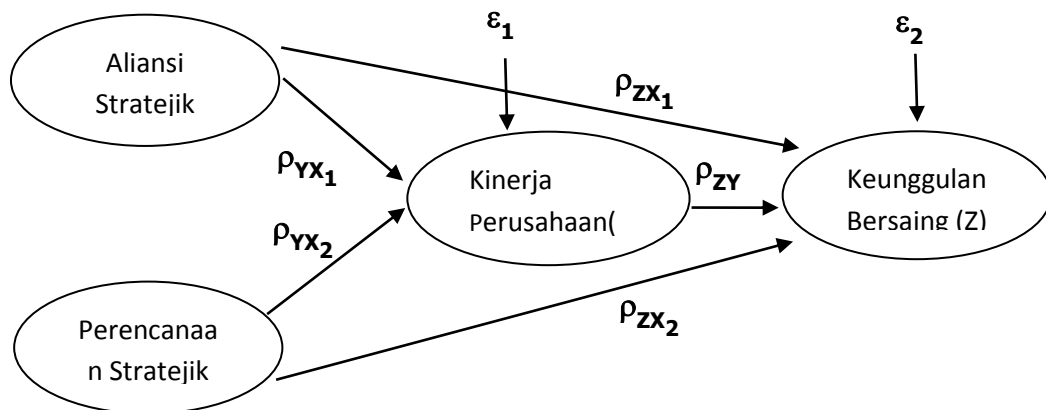
Menurut Sugiyono (2008), validitas instrumen diuji dengan menggunakan korelasi skor butir dengan skor total 'Product Moment (Pearson)'. Jika hasil perhitungan ternyata  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrumen dianggap valid, sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka dianggap tidak valid (invalid), sehingga instrumen tidak dapat digunakan dalam penelitian. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,361$ ". Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,361 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

## **Uji Reliabilitas**

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan oleh responden. Pedoman dari Sugiyono, pemberian interpretasi terhadap reliabilitas ( $r_1$ ) pada umumnya digunakan patokan sebagai berikut : 1) Reliabilitas ( $r_1$ ) uji coba sama dengan atau lebih dari 0,50 berarti hasil uji coba tesnya memiliki reliabilitas tinggi; 2) Reliabilitas ( $r_1$ ) uji coba kurang dari 0,50 berarti hasil uji coba tesnya memiliki reliabilitas kurang (un-reliable).

### Teknik Analisis Data

Langkah – langkah yang dilakukan dalam path analysis adalah:



Gambar 3.1. Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

1. Merumuskan hipotesa dan persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y = \rho_{YX_1} X_1 + \rho_{YX_2} X_2 + \epsilon_1$$

$$Z = \rho_{ZX_1} X_1 + \rho_{ZY} Y + \rho_{ZX_2} X_2 + \epsilon_2$$

2. Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan. Persamaan regresi ganda :  $Y = bX + \epsilon_1$

$$Z = bX + bY + \epsilon_2$$

3. Kaidah pengujian signifikan, program spss:

a. Jika nilai probabilitas 0.05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas sig atau  $[0.05 \leq \text{Sig}]$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan

b. Jika nilai probabilitas 0.05 lebih besar dengan nilai probabilitas Sig atau  $[0.05 > \text{Sig}]$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

4. Menghitung koefisien jalur secara individu

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t.

5. Meringkas dan menyimpulkan yaitu menentukan jalur – jalur pengaruh yang signifikan dan mengidentifikasi jalur yang pengaruhnya kuat, yaitu dengan membandingkan besarnya koefisien jalur yang berstandar.



### Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan test Kolmogorov mirnov, dasar pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significanted*), dengan  $\alpha : 0,05$  yaitu :

Kriteria Uji : jika nilai probabilitas (sig)  $> \alpha$ , maka H0 diterima jika nilai probabilitas (sig)  $\leq \alpha$ , maka H0 ditolak.

### Uji Heteroskedastisitas

Ada beberapa cara yang dilakukan untuk uji heterokedastisitas, antara lain: Uji Glejser, Uji Park, Uji Spearman, dan Grafik scatterplot. Dalam penelitian ini uji yang akan dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi gejala heterokedastisitas adalah uji Glejser. Dari uji glejser maka output yang dihasilkan dibandingkan dengan Kriteria Uji: jika nilai probabilitas (sig)  $> \alpha$  (dengan nilai  $\alpha = 0,05$ ), maka tidak ada gejala heteroskedastisitas jika nilai probabilitas (sig)  $> \alpha$ .

## PENGUJIAN HIPOTESIS

### Uji Parsial (Uji t)

Tabel 4.5. Hasil Uji t ( $Y = \rho_y X1 + \rho_y X2 + \epsilon 1$ )

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9.865	6.795		-1.452	.151
	Aliansi	.824	.158	.515	5.216	.000
	Perencanaan	.402	.123	.322	3.259	.002

a. Dependent Variable: kinerja

Tabel 4.6. Hasil Uji t ( $Z = \rho_y X1 + \rho_y X2 + \rho_z Y + \epsilon 2$ )

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2.129	7.052		.302	.764
	Aliansi	.388	.190	.247	2.037	.046
	Perencanaan	.396	.136	.323	2.925	.005
	Kinerja	.267	.122	.272	2.183	.032

a. Dependent Variable: keunggulan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS versi 16.0 (diolah)

\*) hasil uji t dibandingkan t kritis dapat dilihat dari lampiran Tabel Titik Persentase Distribusi t pada signifikansi uji 2 sisi =  $0,05/2 = 0,025$  dengan  $df = n-k-1$  (n=jumlah responden; k=jumlah variabel independen) atau  $73-2-1 =$  yaitu sebesar 1,994.

### Pengujian Persyaratan Analisis Data

#### Uji Normalitas

Tabel 4.1. Uji Normalitas ( $Y = \rho y X1 + \rho y X2 + \epsilon 1$ )  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		73
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.21787574
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.073
	Negative	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.800
Asymp. Sig. (2-tailed)		.545

a. Test distribution is Normal.

Berikut adalah gambar simultan terhadap Keunggulan Bersaing :

Tabel 4.2. Uji Normalitas ( $Z = \rho y X1 + \rho y X2 + \rho z Y + \epsilon 2$ )

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		73	73
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	4.21787574	4.28200946
Most Extreme Differences	Absolute	.094	.089
	Positive	.073	.089
	Negative	-.094	-.056
Kolmogorov-Smirnov Z		.800	.762
Asymp. Sig. (2-tailed)		.545	.607

Berdasarkan hasil uji Kolmogorov Smirnov diperoleh nilai Z lebih dari 0,05 untuk seluruh variabel yang diuji, maka model regresi dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas.

**Uji Heterokedastisitas**

Tabel 4.3. Uji Heterokedastisitas ( $Y = \rho_y X1 + \rho_y X2 + \epsilon1$ )

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.223	4.150		2.704	.009
	x1	-.096	.097	-.148	-.993	.324
	x2	-.045	.076	-.088	-.589	.558

Tabel 4.4. Uji Heterokedastisitas ( $Z = \rho_y X1 + \rho_y X2 + \rho_z Y + \epsilon2$ )

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.300	4.660		2.640	.010
	X1	.090	.128	.122	.708	.482
	X2	-.093	.087	-.160	-1.061	.292
	Y1	-.140	.074	-.327	-1.899	.062

a. Dependent Variable: RES2

Dari uji glejser diatas dapat diketahui bahwa dari output di atas, maka tampak bahwa persamaan yang terbentuk dari keempat variabel tidak ada gejala heteroskedastisitas karena Sig. > 0,05, maka model regresi tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

**Aliansi Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan perhitungan statistik variabel aliansi strategik mempunyai t hitung sebesar 5,216 dengan t kritis sebesar 1,994. Jadi t hitung (5,644) > t kritis (1,994) artinya bahwa variabel aliansi strategik terbukti memiliki pengaruh dan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa aliansi

strategik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Falih (2005), yang menyatakan aliansi strategis berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Peningkatan kinerja perusahaan ini ditunjukkan dengan kemampuan manajerial yang baik untuk mengkombinasikan sumberdaya yang dimiliki yang meliputi material, manusia, mesin, metode dan keuangan dalam rangka pengelolaan perusahaan untuk menghasilkan produk-produk yang memiliki kualitas yang baik serta bisa diterima oleh pasar. Selain itu peningkatan kinerja perusahaan juga ditunjukkan kemampuan mengakses pasar yang lebih luas pasca melakukan kerjasama aliansi strategik dengan Nestle, dimana produk-produk yang dihasilkan oleh PT Indofood-*Food Seasoning* bisa diterima dipasar luar negeri yang tentunya produk-produk yang dihasilkan bisa menyesuaikan dengan standard mutu yang diwajibkan oleh Negara-negara tujuan baik di asia, eropa, afrika maupun australia. Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perkembangan kedepan yaitu perusahaan harus lebih fokus untuk meningkatkan kemampuan para pekerja melalui pelatihan-pelatihan yang bisa meningkatkan pengetahuan serta keterampilan pekerja sesuai dengan kebutuhan tugasnya.

### **Perencanaan strategik Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan perhitungan statistik variabel perencanaan strategik mempunyai t hitung sebesar 3,259 dengan t kritis sebesar 1,994. Jadi t hitung  $(3,259) > t \text{ kritis } (1,994)$  artinya bahwa variabel perencanaan strategik terbukti memiliki pengaruh dan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya menurut Estika (2006), yang menyatakan semakin tinggi perencanaan strategik yang diterapkan perusahaan maka semakin baik kinerja perusahaan yang dihasilkan. Pengaruh yang positif dari perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan ditunjukkan oleh kebijakan perusahaan yang terus mengutamakan kepentingan konsumen untuk selalu menyediakan produk dengan kualitas yang terbaik melalui proses produksi yang mengacu sistem pengendalian mutu seperti ISO 9001:2003, ISO 22000:2006, serta sistem keselamatan kerja (SMK3) yang mengarah kepada

kesehatan dan keselamatan karyawan, dimana kesehatan dan keselamatan karyawan dalam bekerja menjadi hal yang utama bagi perusahaan.

### **Kinerja Perusahaan terhadap keunggulan bersaing**

Berdasarkan perhitungan statistik variabel kinerja perusahaan mempunyai  $t$  hitung sebesar 2,183 dengan  $t$  kritis sebesar 1,994. Jadi  $t$  hitung (2,183) >  $t$  kritis (1,994) artinya bahwa variabel kinerja perusahaan memiliki pengaruh dan kontribusi terhadap keunggulan bersaing. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini mendukung penelitian strandskov (2006), yang menyatakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaingnya akan mampu selalu bertahan dalam pasar dan kinerjanya akan meningkat. Dampak yang sangat signifikan adalah produk-produk Indofood-food seasoning seperti sambal dan bumbu racik menjadi *market leader* dalam persaingan dengan produk-produk kompetitor. Keunggulan bersaing juga ditunjukkan oleh brand perusahaan yang semakin kuat, produk tidak mudah ditiru, serta orisinalitasnya bisa terjaga dengan baik karena dihasilkan melalui bahan baku yang berkualitas serta proses produksi yang mengutamakan mutu dan keamanan pangan.

### **Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan perhitungan statistik variabel aliansi strategik mempunyai  $t$  hitung sebesar 2,037 dengan  $t$  kritis sebesar 1,994. Jadi  $t$  hitung (2,037) >  $t$  kritis (1,994) artinya bahwa variabel aliansi strategik memiliki pengaruh dan kontribusi terhadap Keunggulan bersaing. Jadi dapat disimpulkan bahwa aliansi strategik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya menurut Muafi (2000), bahwa pembentukan aliansi strategik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Berdasarkan hasil penelitian aliansi strategik berpengaruh positif terhadap kesiapan perusahaan dalam menghadapi persaingan, yaitu melalui penyatuan dua kekuatan antara Indofood dan Nestle yang menjadikan kekuatan yang besar baik dari sistem operasional maupun sumber permodalan untuk melakukan investasi terhadap ketersediaan alat dengan teknologi yang *update*, pengadaan raw material yang berkualitas serta

pembiayaan pelaksanaan sistem pengendalian mutu. Semua itu menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk memenangkan kompetisi serta memberikan *barrier* bagi masuknya para pesaing baru.

### **Perencanaan Stratejik Terhadap Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan perhitungan statistik variabel perencanaan stratejik mempunyai t hitung sebesar 2,925 dengan t kritis sebesar 1,994. Jadi t hitung (2,925) > t kritis (1,994) artinya bahwa Variabel perencanaan stratejik memiliki pengaruh dan kontribusi terhadap keunggulan bersaing. Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan stratejik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Melalui strategi perencanaan yang tepat maka perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan industri maupun regulasi pemerintah, sehingga perusahaan bisa terus memperkuat diri sesuai dengan tuntutan pasar. Namun dalam perencanaan stratejik perusahaan juga harus dipikirkan peningkatan kesejahteraan karyawan selain dari pada keuntungan yang besar dari perusahaan, sehingga melalui peningkatan kesejahteraan maka karyawan akan semakin meningkat motivasinya sehingga akan berdampak kepada peningkatan kinerja perusahaan serta terbentuk loyalitas atau rasa memiliki yang baik dari karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya akan tercipta keunggulan bersaing yang kuat dari perusahaan. Penelitian McCharty dan Perreault dalam Hery G.L (2008), mengatakan bahwa dengan cepatnya laju perubahan lingkungan, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing.

## **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Variabel aliansi stratejik mempunyai t hitung (5,216) > t kritis (1,994) artinya bahwa variabel aliansi stratejik terbukti memiliki pengaruh dan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan.

2. Variabel perencanaan stratejik mempunyai  $t$  hitung (3,259) >  $t$  kritis (1,994) artinya bahwa variabel perencanaan stratejik terbukti memiliki pengaruh dan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Variabel kinerja perusahaan mempunyai  $t$  hitung (2,183) >  $t$  kritis (1,994) artinya bahwa variabel kinerja perusahaan memiliki pengaruh dan kontribusi positif terhadap keunggulan bersaing.
4. Variabel aliansi stratejik mempunyai  $t$  hitung (2,037) >  $t$  kritis (1,994) artinya bahwa variabel aliansi stratejik memiliki pengaruh dan kontribusi positif terhadap keunggulan bersaing.
5. Variabel perencanaan stratejik mempunyai  $t$  hitung (2,925) >  $t$  kritis (1,994) artinya bahwa variabel perencanaan stratejik memiliki pengaruh dan kontribusi positif terhadap keunggulan bersaing.

### **Implikasi**

1. Aspek aliansi stratejik: aliansi stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing hal ini menunjukkan pilihan strategi perusahaan untuk melakukan joint venture adalah tepat, hal ini didukung oleh peningkatan kinerja operasional maupun penjualan, strategi aliansi yang baik juga harus didukung oleh sumberdaya manusia yang cerdas dan terampil sehingga kinerja perusahaan bisa dicapai dengan maksimal serta kemampuan pekerja yang baik bisa menjadi modal utama untuk bersaing dengan perusahaan lain.
2. Aspek perencanaan stratejik: perencanaan stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing, dimana menunjukkan bahwa semakin yakin manajemen perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih besar. Dalam suatu perusahaan dimana keahlian perencanaan strategis tinggi, para manajernya cenderung untuk menjalankan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi lini bawah. Namun yang perlu diperhatikan adalah adanya visi, misi dan tujuan organisasi yang jelas dan dapat dipahami oleh seluruh

karyawan sehingga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat dicapai dengan baik.

3. Aspek kinerja perusahaan: kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, dimana yang perlu diperhatikan adalah peningkatan efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam menjalankan kegiatannya serta menciptakan inovasi-inovasi dan kreatifitas karyawan sehingga diharapkan dapat menciptakan keunggulan bersaing. Berkaitan antara pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing dapat tercapai ketika perusahaan mampu mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama.

### **Saran**

1. Perusahaan harus lebih fokus untuk meningkatkan kemampuan para pekerja melalui pelatihan-pelatihan yang bisa meningkatkan pengetahuan serta keterampilan pekerja sesuai dengan kebutuhan tugasnya.
2. Dalam perencanaan startegi perusahaan juga harus dipikirkan peningkatan kesejahteraan karyawan selain dari pada keuntungan yang besar dari perusahaan, sehingga melalui peningkatan kesejahteraan maka karyawan akan semakin meningkat motivasinya sehingga akan berdampak kepada peningkatan kinerja perusahaan serta terbentuk loyalitas atau rasa memiliki yang baik dari karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya akan tercipta keunggulan bersaing yang kuat dari perusahaan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Allison, Kaye. 2005. **Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba**. Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.

Barney, J.B. 1991. "**Firm Resources and sustained Competitive Advantange**. *Journal of Management* 17 (1): h. 99-120.



- Bharadwaj, S.G.P.R. Varadarajan, et al. 1993. **“Sustainable Competitive Advatange in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions.”** Journal of Marketing 57 (October) : h. 83 – 100
- Carpenter, M.A. & Sanders, W.G. 2007. **Strategic Management, A Dynamic Perspective: Concepts & Cases (2<sup>nd</sup> ed.)**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Estika, D.A. 2006. **“Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing.”** Universitas Dipenogoro, Semarang
- Falih. 2005. **“Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis Terhadap Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi Hotel Bintang Tiga di Jawa Timur”**. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Hery, P, GL. 2008. **“Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Aliansi Stratejik Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan.”** Program Pasca Sarjana. Universitas Dipenogoro, Semarang.
- Jay B. Barney, 2007. **Gaining And Sustaining Competitive Advantage**. 3<sup>rd</sup> Edition, Pearson International Edition.
- Kuncoro, M. 2007. **Ekonomika Industri Indonesia: Menuju Negara Industri Baru 2030?** Yogyakarta: Andi
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. 1998. **Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective\***. Decision Sciences, 29(3): h. 553-577.
- Muafi. 2000. **“Mengelola Persaingan Kompetitif Melalui Aliansi Strategis”**. Telaah Bisnis, Vol. 1, No. 2, h. 133 – 146
- Pearce, J.A. and R.B. Robinson. 2011. **Strategic Management Formulation. Implementation and Control** Irwin, Homewood. 12<sup>th</sup> edition.
- Rue,L.W, Ibrahim,N.A.1998. **“The Ralationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses”** Journal of Small Business Managment” October 1998, h.24-32.
- Strandskov, J. 2006. **Sources of competitive advantages and business performance**. Journal of Business Economics and Management, Vol. 7, No. 3, h. 119–129.

Sugiyono.1999. **Metode Penelitian Bisnis**. Penerbit Alfa Beta, Bandung.

<http://tugasbikingalau.wordpress.com/2012/03/26/profil-pt-indofood-sukses-makmur-tbk-indf/> (diakses tanggal 12 Oktober 2013)