

Turnitin

by Bayu Wijayantini

Submission date: 27-Jul-2021 07:35AM (UTC+0800)

Submission ID: 1624447963

File name: artikel_20.pdf (287.12K)

Word count: 3562

Character count: 23529

**PENGARUH INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIS
TERHADAP KINERJA FINANSIAL
(STUDI KASUS PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI WILAYAH
KBI JEMBER)**

Bayu Wijyantini
Universitas Muhammadiyah Jember
Email: a.althafun@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to analyze and obtain empirical evidence about the influence of the intensity of strategic planning to financial performance . Object of research is the Rural Banks (BPR) KBI Jember region 2010-2012 .

The results show the positive influence of the intense strategic planning on the financial performance of the banking organization . This shows that financial performance is enhanced by a strategic plan , and the extent to which the extent of the bank tied to strategic planning for a major prerequisite to achieve superior financial performance .

Keywords: strategic planning , financial performance.

PENDAHULUAN

Dalam era terakhir ini, BPR menghadapi kompleksitas permasalahan, baik dari sisi intern organisasi maupun dari sisi ekstern atau lingkungan. Penguatan sumber daya organisasi, terutama faktor permodalan menjadi salah satu prioritas utama dalam bisnis keuangan. Pada sisi ekstern, lingkungan dunia usaha jasa keuangan saat ini semakin ketat dengan persaingan, terutama dari bank-bank umum yang juga memasuki pasar sektor usaha kecil dan menengah. Dalam kondisi dunia usaha demikian, tidak mudah bagi pelaku bisnis perbankan di BPR untuk mampu tumbuh dan berkembang. Bahkan untuk mempertahankan eksistensi bisnisnya, pelaku bisnis BPR dituntut untuk melakukan berbagai perencanaan, keputusan dan tindakan yang benar-benar efektif dan efisien. Pembenahan dan penguatan organisasi, tidak saja untuk jangka pendek, namun juga untuk jangka panjang dan bersifat strategis.

Perencanaan strategis sering disinonimkan dengan manajemen strategis merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya (David, 2009: 5). Lebih teknis, perencanaan strategis dipahami sebagai suatu proses perencanaan sistematis yang mencakup sejumlah tahapan, mulai dari identifikasi kondisi organisasi saat ini, penentuan visi dan misi di masa depan, nilai operasional, berbagai kebutuhan pemahaman diri atas kekuatan-kelemahan-peluang-hambatan (SWOT), tujuan-tujuan, prioritas tindakan dan strategi, rencana aksi, serta rencana pengendalian yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai (Palmer & Kritsonis, 2009).

Dengan melihat konteks perencanaan strategis dilingkungan perusahaan perbankan berskala kecil dan menengah sebagaimana pada Bank Perkreditan

Rakyat di Indonesia, penelitian ini mencoba menguji secara empiris model penelitian yang dilakukan Hopkins dan Hopkins (1997) terhadap bank di Colorado, yang pernah direplikasi oleh Arif (2010) dengan modifikasi kerangka konseptual yang lebih disederhanakan. Beberapa perbedaan yang ditentukan dari Hopkins dan Hopkins (1997) dan Arif (2010) selain pada lokasi obyek penelitian, juga pada salah satu indikator kinerja finansial yang dianalisa, yaitu rasio Return of Asset (ROA), bukan pertumbuhan simpanan/tabungan.

Kompleksitas dan perkembangan organisasi menuntut manajer untuk lebih terlibat dalam perencanaan strategis guna keberhasilan operasi. Pengaruh faktor-faktor tersebut pada intensitas perencanaan strategis telah dibahas dalam beberapa penelitian (Robinson dan Pearce II, 1983; Huff dan Schwenk, 1990; Clapham dan Schwenk, 1991; Ansoff, 1991). Namun Hopkins dan Hopkins (1997) secara eksplisit telah mencontohkan dan menguji secara empiris hubungan antara intensitas perencanaan strategis dan kinerja finansial di perbankan.

Penelitian ini menggunakan unit analisa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang berlokasi di Jawa Timur dengan melihat adanya perkembangan industri BPR yang menunjukkan trend yang relatif baik dalam iklim persaingan usaha jasa keuangan yang semakin ketat, khususnya bagi sektor usaha mikro, kecil, dan menengah. Hal tersebut ditunjukkan dengan peningkatan volume usaha baik dari sisi penyaluran dana, pengelolaan permodalan dan asset (BI, 2012: 105-109). Hal tersebut ditunjukkan dengan peningkatan volume usaha baik dari sisi penyaluran dana, pengelolaan permodalan dan asset (BI, 2012: 105-109).

Penyaluran kredit oleh BPR di Jawa Timur selama tahun 2012 sebesar lebih dari Rp. 3,564 milyar menunjukkan peningkatan lebih dari 19,78% dari tahun 2011, dimana angka tersebut di atas peningkatan rata-rata nasional yang hanya 11, 29%. Pada sisi pengelolaan asset pun terjadi peningkatan lebih dari 19,25%, pada peningkatan rata-rata nasional 16,46%. Sehingga, dibalik dinamika perkembangan jasa keuangan tersebut mensiratkan adanya suatu upaya berupa program-program yang dituangkan dalam suatu perencanaan yang bersifat strategis.

TINJAUAN PUSTAKA

Perencanaan strategis merupakan tahap yang paling krusial dalam sistem yang digunakan untuk membangun masa depan organisasi. Sebagaimana dirangkum oleh Hopkins dan Hopkins (1997: 637) dari Higgins dan Vincze (1993), Mintzberg (1994), dan Pearce dan Robinson (1994) bahwa perencanaan strategis dapat digambarkan sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi ketat untuk perumusan, penerapan, dan kontrol strategi dan secara formal mendokumentasikan ekspektasi (sasaran dan tujuan) organisasional.

Para peneliti perencanaan strategis (seperti Armstrong, 1982) dan para ahli teori (Haxx dan Majluf, 1991; Higgins dan Vincze, 1993; Robinson dan Pearce, 1994) sepakat bahwa proses perencanaan strategis terdiri dari tiga komponen utama, yaitu (1) Perumusan, yang mencakup pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian/ perkiraan lingkungan eksternal dan internal, dan mengevaluasi serta memilih strategi alternatif, (2) Implementasi, dan (3) Kontrol. Fokus utama aktifitas perencanaan strategis dalam organisasi ada pada komponen tersebut.

Intensitas perencanaan strategis didefinisikan sebagai penekanan relatif pada tiap komponen proses perencanaan strategis (Hopkins dan Hopkins, 1997: 637). Hal itu diargumentasikan bahwa organisasi mencoba memperbaiki kinerja finansial dengan menempatkan penekanan yang tinggi/kuat pada semua komponen proses perencanaan strategis.

Penemuan empiris mendukung argumen ini, sebuah penelitian menunjukkan bahwa kinerja finansial cenderung lebih tinggi di perusahaan dimana hanya ada perbedaan kecil antara jumlah intensitas yang diletakkan pada bermacam komponen perencanaan yang memiliki andil bagi upaya perencanaan strategis secara keseluruhan.

Sejalan dengan ketatnya kompetisi dan persaingan dalam bisnis jasa keuangan, banyak perusahaan harus mendiversifikasi pasar yang ada. Hal ini menuntut manajer bank untuk menawarkan jasa yang lebih baik dan ataupun produk baru bagi konsumennya, lebih berfokus pada peran pasar, serta penetapan kebijakan kebijakan finansial secara efektif.

Robinson dan Pearce II (1983: 179-207) yang menguji perbedaan pengaruh antara perencanaan formal dan perencanaan non-formal terhadap kinerja finansial pada 85 bank berskala kecil di wilayah California Utara USA. Temuannya adalah bahwa pada bank berskala kecil tidak ada perbedaan yang signifikan antara perencanaan strategis formal dan perencanaan strategis informal terhadap kinerja finansial.

Miller dan Cardinal (1994: 1649-1665) menguji hubungan jumlah intensitas perencanaan strategis dengan kinerja finansial. Miller dan Cardinal mengembangkan rangkuman model sebagai suatu rangkaian hipotesis kontinjensi. Hipotesis yang ada merefleksikan dua rangkaian variabel, yaitu variabel substantive contingency (mencakup ukuran perusahaan dan intensitas modal), dan variabel metodological contingency dengan pendekatan teknik meta-analytic terhadap lima variabel yang digunakan.

Penelitian Miller dan Cardinal tersebut merupakan studi pustaka terhadap 34 studi yang relevan yang pernah dilakukan dalam satu dekade sebelumnya. Hasilnya adalah bahwa jumlah perencanaan strategis yang dilakukan perusahaan secara positif mempengaruhi kinerja finansial. Namun demikian faktor-faktor kontinjensi substantive tidak berdampak besar terhadap kinerja finansial.

Hopkins dan Hopkins (1997) juga meneliti hubungan faktor manajerial, lingkungan, organisasional, intensitas perencanaan strategis, dan kinerja finansial. Penelitian ini menggunakan responden CEO dari sampel 112 bank di Colorado. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara intensitas perencanaan strategis, dengan kinerja finansial. Kecuali faktor lingkungan, terdapat hubungan positif yang signifikan antara faktor manajerial, organisasional dengan intensitas perencanaan strategis.

Arif (2010) meneliti ulang penelitian Hopkins dan Hopkins (1997) tentang hubungan faktor manajerial, lingkungan, organisasional, intensitas perencanaan strategis, dan kinerja finansial. Penelitian tersebut menggunakan responden top manajer di 56 Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Timur. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara faktor manajerial, lingkungan, dan organisasional dengan intensitas perencanaan strategis.

Selain itu, terdapat hubungan positif antara intensitas perencanaan strategis dengan kinerja finansial, dan secara statistik tidak terdapat hubungan positif

antara faktor organisasional dengan kinerja finansial.

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dikemukakan dan dari beberapa hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis alternatif yang diajukan dan yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Faktor intensitas perencanaan strategis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja finansial.

METODE PENELITIAN

Data yang diteliti mencakup data primer maupun data sekunder. Data primer adalah data penelitian yang berasal dari responden penelitian yaitu para direksi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) terpilih. Responden sebagai sumber data diberikan beberapa item pertanyaan indikator dari variabel penelitian berdasarkan instrumen penggalan data penelitian (kuesioner).

Penetapan populasi BPR yang berlokasi di Jawa Timur adalah dengan melihat bahwa BPR di Jawa Timur merupakan industri keuangan yang tetap eksis dalam kompetisi bisnis jasa keuangan yang bergerak cepat dalam beberapa tahun terakhir ini. Sehingga, diyakini bahwa manajer sebagai pengelola BPR di lokasi tersebut menjadikan perencanaan strategis sebagai kebutuhan dalam rangka meningkatkan kinerja finansial dan manajemen.

Pemilihan sampel menggunakan metode nonrandom sampling atau nonprobability sampling dengan pembatasan populasi pada BPR yang berada di wilayah pengawasan dan pembinaan langsung Kantor Bank Indonesia (KBI) di Kabupaten Jember. Pengambilan sampel dilakukan secara langsung pada seluruh BPR yang ada dengan target diatas jumlah minimum dan batas waktu tertentu.

Berdasarkan data statistik dari Bank Indonesia per Januari 2010, BPR yang berada di bawah pengawasan KBI di Jember adalah sebanyak 53 (lima puluh tiga) bank, yang tersebar di empat kabupaten yaitu Jember, Banyuwangi, Bondowoso, dan Situbondo.

Data penelitian yang diperoleh secara langsung dari responden (data primer) digali dengan melakukan tanya jawab (wawancara) langsung kepada pihak Direksi BPR, yaitu direktur utama atau direktur. Pemilihan responden berdasarkan judgement sampling merupakan salah satu jenis purposive sampling, yaitu pada direksi sebagai manajemen puncak di BPR, dimana fungsi mereka sangat erat berhubungan dengan perencanaan strategis dalam usaha meningkatkan kinerja finansial.

Karena direksi dijadikan pertimbangan sebagai perencana dalam perencanaan strategis, maka diharapkan mereka dapat menjawab kuesioner secara tepat dan lengkap (information rich). Sedangkan data-data yang bersifat sekunder, yaitu berupa informasi status dan laporan keuangan atau profile BPR sampel diperoleh secara resmi dari Kantor Bank Indonesia di Jember.

Definisi Operasional Variabel

Intensitas Perencanaan Strategis

Intensitas perencanaan strategis didefinisikan sebagai penekanan relatif pada setiap komponen proses perencanaan strategis. Penilaian intensitas perencanaan strategis merujuk pada tujuan-tujuan yang dikembangkan oleh Armstrong (1982: 197-211) terhadap 12 penelitian perencanaan strategis. Tinjauan termasuk

penelaahan komponen secara rinci yang membentuk proses perencanaan strategis. Komponen yang merupakan indikator variabel tersebut termasuk a) misi, b) pengembangan tujuan jangka panjang, c) pengujian dan analisa lingkungan eksternal, d) pengujian dan analisa lingkungan internal, e) evaluasi alternatif strategi, f) implementasi strategi, dan g) pengendalian strategis.

Untuk mengukur dan menilai seberapa banyak penekanan yang bank berikan pada masing-masing komponen (intensitas) perencanaan strategis, dalam penelitian ini menggunakan skala berkisar dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi).

Kinerja Finansial

Kinerja finansial merupakan salah satu dari ukuran pencapaian atau keberhasilan operasional manajemen, yang ditentukan secara periodik untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi operasional berdasarkan standar, kualitas, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Jones dan George, 2009: 213).

Dalam penelitian ini digunakan dua dari tiga indikator kinerja finansial, yaitu yang terkait dengan kemampuan manajemen dalam menghasilkan earning atau laba bagi perusahaan (rentabilitas), yaitu rasio Return on Asset (ROA), dan rasio Return on Equity (ROE). Sedangkan rasio gross profit margin (GPM) yang merupakan rasio untuk mengukur kemampulabaan bank dari operasional usahanya yang murni, tidak digunakan sebagai indikator yang diamati.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data primer penelitian dikumpulkan dengan melakukan survey langsung ke seluruh Bank Perkreditian Rakyat di wilayah KBI Jember, melalui wawancara langsung kepada direksi (Direktur Utama atau Direktur) masing-masing BPR. Penggalan data dilakukan di bulan Desember 2012 dan bulan awal Februari hingga Maret 2013, mencakup 26 BPR di Wilayah Kabupaten Jember, 4 BPR di Kabupaten Situbondo, 5 BPR di Kabupaten Bondowoso, dan 17 BPR di Kabupaten Banyuwangi.

Hingga batas waktu toleransi yang ditentukan, data yang berhasil diperoleh sebanyak 52 BPR. Satu BPR tidak tersedia datanya adalah BPR Nusamba Balung di Kabupaten Jember. Sehingga dari 53 populasi BPR yang ada di bawah pengawasan Kantor Bank Indonesia di Jember, dalam penelitian ini digunakan lima puluh dua (52) BPR sampel.

Tampak bahwa sebagian besar responden adalah pria, yaitu sebanyak 30 orang (57,7%). Pendidikan formal yang dimiliki sebagian besar responden adalah tingkat Strata-1 (75,0%) dengan rata-rata masa kerja yang relative lama di bidangnya. Hampir sepuluh persen diantaranya berpendidikan starta dua, dan hanya 1 orang yang hanya berpendidikan non strata, itupun dengan pengalaman yang relatif lama di bidangnya. Mayoritas direksi telah berusia 40 hingga 50 tahun. Rata-rata masa kerja sudah 11 hingga 20 tahun di BPR bersangkutan, dan dengan masa jabatan sebagai direktur/direktur utama mayoritas telah lebih dari dari 6 tahun. Sehingga, secara umum responden diyakini telah memiliki pengalaman dan kemampuan yang memadai di bidang perbankan, khususnya di BPR.

Statistik Deskriptif

Untuk memaparkan gambaran demografi variabel-variabel penelitian (intensitas perencanaan strategis dan kinerja finansial) digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis, kisaran sesungguhnya, dan nilai rata-rata jawab responden serta standar deviasinya. Jawaban responden terhadap pertanyaan variabel intensitas perencanaan strategis mendekati kisaran teoritis, dengan nilai rata-rata 57,79 dan pada standar deviasi 3,75. Artinya bahwa jawaban responden menyebar dalam 10 kategori, dan cenderung pada jawaban yang relatif tinggi, dengan nilai rata-rata yang mendekati nilai tengah kisaran yang sesungguhnya.

Pada variabel kinerja finansial yang ditunjukkan oleh ROE dan ROA menunjukkan kondisi yang kurang merata. Nilai rata-rata ROE adalah 12,99 dengan standar deviasi 9,48. Ini mengindikasikan bahwa BPR memiliki kinerja finansial relative rendah secara statistik, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata berada di bawah kisaran sesungguhnya. Demikian pula pada indikator ROA, nilai rata-rata BPR yang diamati adalah 12,61 pada standar deviasi 15,12.

Maknanya, bahwa tingkat kemampulabaan BPR berdasarkan nilai asset yang dimiliki relative rendah secara statistik. Namun demikian, secara praktik nilai kedua indikator kinerja finansial yang dimiliki oleh responden sudah tergolong tinggi berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh lembaga otorita perbankan, dimana rata-rata angka indeks kinerja tersebut adalah di atas 2 digit.

Uji Hipotesis

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis, dilakukan dengan menguji koefisien regresi. Koefisien menunjukkan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Ringkasan output pengujian untuk masing-masing hipotesis tampak pada Tabel 1.

Tabel 1
Pengujian Koefisien Path

Koefisien	t	p	Keterangan
PYTXI	0.813	9.875	0.000 Signifikan

Sumber: Data diolah

Pengujian Hipotesis H1

Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa intensitas perencanaan strategis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja finansial. Hasil pengujian pada Tabel 3 dapat dilihat nilai koefisien path sebesar 0.813 dengan $p = 0.000$ ($p < 0.05$) adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan intensitas perencanaan strategis berpengaruh secara positif terhadap kinerja dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis secara konseptual diringkas pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Kesimpulan
H1 : Faktor intensitas perencanaan strategis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja finansial	<i>Diterima</i>

Besar koefisien pengaruh menunjukkan bahwa faktor intensitas perencanaan strategis (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja finansial (Y1) dengan derajat 81,3 %.

Tabel 5.8
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

	Pengaruh Langsung
Pengaruh intensitas perencanaan terhadap kinerja finansial (X1 → Y1)	0.813

Sumber: Data diolah 2012

Hasil menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari terjadinya perencanaan strategis yang intens terhadap kinerja finansial pada organisasi perbankan. Temuan ini mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini bahwa semakin tinggi intensitas perencanaan strategis maka semakin tinggi pula kinerja finansial. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya seperti Robinson dan Pearce II (1983), Hopkins dan Hopkins (1997), Arif (2010), serta penelitian Moutinho dan Philips (2002).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja finansial ditingkatkan oleh suatu perencanaan strategis. Temuan didapatkan sejauh mana bank terikat pada perencanaan strategis untuk menjadi prasyarat utama tercapainya kinerja finansial yang superior. Para pendukung perencanaan strategis (seperti Schwenk dan Shrader 1993; Steiner 1979; Thompson dan Strickland 1987 dalam Hopkins dan Hopkins, 1997) menyatakan nilai perencanaan strategis menghasilkan informasi, misi dan visi, evaluasi lingkungan dan alternatif strategis, ide-ide baru, peningkatan motivasi dan komitmen, dan pengurangan fokus pada detail operasional yang kesemuanya dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Meningkatnya perencanaan strategis dapat dipandang sebagai hasil intensitas perencanaan strategis, yaitu perencanaan dengan intensitas lebih besar yang menghasilkan disiplin, tanggung jawab, motivasi, komitmen, dan sebagainya. Peningkatan perencanaan strategis yang dipandang seperti itu menunjukkan adanya pengaruh intensitas perencanaan strategis terhadap kinerja finansial.

KESIMPULAN DAN SARAN

Disadari terdapat perbedaan karakteristik antara bisnis perbankan di Amerika dengan bisnis Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia, namun dalam konteks perencanaan strategis terdapat kesamaan mendasar pada determinan peningkatan kinerja finansial di bank. Sebagaimana hipotesis yang dikemukakan, bahwa intensitas perencanaan strategis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja finansial. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Miller dan Cardinal (1994), Hopkins dan Hopkins (1997), Moutinho dan Phillips (2002), dan Arif (2010).

Namun perlu ditelaah lebih lanjut, dimana Penelitian ini akan dapat memberikan jawaban lebih luas manakala dilakukan perluasan populasi hingga pada BPR di wilayah KBI lainnya, sehingga dapat diungkap temuan-temuan terkait, untuk tujuan pengukuran dan perbandingan kinerja finansial bank lainnya, dan menggali deteminan serta potensi lainnya yang terkait dengan pengendalian manajemen di perbankan pada umumnya, dan pada Bank Perkreditan Rakyat pada khususnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff H. I., 1991. Critique of Henry Mitzberg's "The Design School The Considering The Basic Premise of Strategic Management" *Strategic Management Journal*. 12 (6), Pg. 449-461.
- Armstrong J. S., 1986. "The Value of Formal Planning for Strategic Decision: Replay" *Strategic Management Journal*, 7 (2), Pg. 183-185.
- Arif, Alfi, 2010. Pengaruh Faktor Manajerial, Lingkungan dan Organisasional terhadap Intensitas Perencanaan Strategis dalam Peningkatan Kinerja Finansial, Tesis. Surabaya.
- Bank Indonesia, 2010. Indonesian Banking Statistics, Vol. 8, No. 2, January 2010, Direktorat Perizinan & Informasi Perbankan BI, Jakarta
- Bird, A. 1991. "Strategic Planning: A 1990s Twist on Strategic Planning" *Banker's Magazine*. 22, Pg 66-69.
- Boeker, W., 1989. "Strategic Change, The Effect of Founding and History" *Academy of Management Journal*. 32 (3), Pg. 489-515.
- Brew, Peter and Devavrat Purcbit, 2007. "Strategic Planning in Unstable Environment". *Long Range Planning* 40 (2007) 64-83.
- Clausen, A.W., 1990. "Strategic Issues In Managing Change: The Turnaround at Bank America Corporation" *California Management Review*. 32 (2), Pg. 98-104.
- David, Fred R., 2009. *Strategic Management: Concepts*, 12th Edition, Pearson Higher Education Inc., Prentice Hall, New Jersey.
- Earle, D. M. and M. Mendelson, 1991, "The Critical Mesh In Strategic Planning" *Bankers Magazine*. 174, Pg. 48-53.
- Falshaw, J. Richard, Keith W. Glaister, and Ekrem Tatoglu, 2006. "Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance". *Management Decision*, Vol.44 No.1, Page 9-30.
- Fulmer, R. M. and L. W. Rue, 1974. "The Practice of Profitability of Long Range Planning" *Managerial Planning*. 22, Pg.19-32.

- Gegg, Steward, Martin Kornberger, and Tyrone Ptsis, 2005, *Managing and Organization: An Introduction to Theory and Practice*, 2005, Sage Publication Ltd, London.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gup, B. E. and D. D. Whitehead, 1989, "Strategic Planning In Bank: Does It Pay?", *Long Range Planning*, 22, Pg. 124-130.
- Harris, C. Lloyd and Emanuel Ogbonna, 2006. "Initiating Strategic Planning". *Journal of Business Research*, 59 (2006) 100-111.
- Hax, A.C. and N.S. Majluf, 1991. *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hodge, Billy J., William P. Anthony, and Lawrence M. Gales, 2003. *Organization Theory, A Strategic Approach*, 6th Edition, Pearson Education, Prentice Hall, New Jersey.
- Hopkins, Willie E. and Hopkins, Sharley A., 1997 "Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Bank: A Causal Examination", *Strategic Management Journal*, 37(8). Pg. 635-652.
- _____. 1994. "Want to Succeed: Get with The Plan" *Journal of Retail Banking*, 16 (3), Pg. 26-31.
- Jones, Gareth R., & Jennifer M. George, 2009. *Essentials of Contemporary Management - 3th International Edition Edition*. Mcraw-Hill.
- Keats, B. W. and M. A. Hitt, 1988. "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristic, and Performance", *Academy of Management Journal*, 31 (3), Pg. 570-598.
- Kormen, 2009. *BPR Tetap Leader di UKM*. http://www.businessreview.co.id/index.php?module=content_bungreview_detail&idd=BPRtetap%Leader2%diUKM.html. Diunduh 12 Desember 2009.
- Miller, C. Chet and Cardinal, Laura B., 1994. "The Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal*, 37 (6), Pg. 1649-1665.
- Miller, D., 1987. "The Stuctural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, 8 (1),Pg. 55-76.
- Mitzberg, H., 1994, "The Fall and Rise of Strategic Planning" *Harvard Business Review*, 72 (1), Pp. 107-114.

- Moutinho, L., and Philips, P.A., 2002. "The Impact of Strategic Planning on the Competitiveness, Performance and Effectiveness of bank Branches: A Neural Network Analysis, *International Jurnal of Bank Marketing*, 20/3-2002, page 102-110
- Palmer, David M. and William Allan Kritsonis, 2009. *Strategic Planning, Ways of Knowing Through the Realms of Meaning*, by William Allan Kritsonis, Schooling (Posted: Oct 29, 2009) diunduh 27 Feruary 2010. David-M-Palmer-William-Allan-Kritsonis-Strategic-Planning-Ways-of-Knowing-Through-the-Realms-of-Meaning-by-William-Allan-Kritsonis-Schooling.html
- Rao, P., 1996. "Measuring Consumer Perception Trough Factor Analysis". *The Asian Manager*. February – March, Pg. 28-32.
- Robinson, Richard B. and John A. Pearce II, 1983. "The Impact of Formalised Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations." *Strategic Management Journal*, Vol.4, 1983, page 197-207
- Romanelli, E and M. L. Tushman, 1986. "Inertia, Environments, and Strategic Choice. A Quasi Experimental Design for Comparative Longitudinal Research", *Management Science*. 32 (5), Pp. 608-621.
- Rudd, John M., Gordon E. Greenley, Amanda T. Beaton, and Ian N. Lings, 2008. "Strategic Planning and Performance: Extending the Debate" *Journal of Business Research* 61 (2008) 99-108.
- Sarwono, Jonathan, 2007. "Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS", Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Schwenk, C. R., 1995. "Strategic Decision Making" *Journal of Management*, 21 (3), Pg. 471-493.
- Sukristono, 1995. *Perencanaan Strategis Bank*, Institut Bankir Indonesia, Jakarta.

BIOGRAFI PENULIS

Bayu Wijyantini adalah dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Jember Indonesia. Beliau mendapatkan gelar Magister Manajemen dari Universitas Jember, pada tahun 2010. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada Manajemen Keuangan dan pasar modal. Untuk informasi lebih lanjut, beliau dapat dihubungi melalui a.alhafun@yahoo.com

Turnitin

ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

9%

★ jurnal.uns.ac.id

Internet Source

Exclude quotes On

Exclude matches < 25 words

Exclude bibliography On