

**Perbandingan Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang)**

**Afratsin Maisya Rochmah**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

[Afrmaisya@gmail.com](mailto:Afrmaisya@gmail.com)

**Dosen Pembimbing:**

Bayu Ilham Pradana, SE., MM.

**Abstrak**

Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh dari perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan PT. Bank Nasional Indonesia Persero Tbk di Kantor Cabang Malang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian ekplanatory dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*. Sampel penelitian berjumlah 72 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa , 1) perencanaan strategi berpegaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. 3) kinerja pemasaran memiliki dampak paling tinggi akibat adanya perencanaan strategi karena memiliki koefisien regresi paling besar.

Kata Kunci: Pengaruh Perencanaan Strategi , Kinerja Karyawan , Kinerja Pemasaran

**Comparison of Influence Strategic Planning To Employee Performance with Strategic Planning To Marketing Performance (Study On PT Bank National Indonesia (Persero) Tbk Branch Office of Malang)**

**Afratsin Maisya Rochmah**

Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya

[Afrmaisya@gmail.com](mailto:Afrmaisya@gmail.com)

**Supervisor :**

Bayu Ilham Pradana, SE., MM.

**Abstract**

Research examines and analyzes the effects of strategic planning on employee performance and marketing performance of PT. National Bank of Indonesia Persero in Malang Branch Office. This research uses explanatory research type with quantitative approach. The sampling technique used is saturated sampling research sample amounted to 72 employees.

The result of the research shows that : 1) Strategic planning has a significant effect on employee performance. 2) Strategic planning has a positive and significant impact on marketing performance. 3) Marketing Performance has the highest impact due to the strategic planning has the greatest regression coefficient.

Keywords: Influence Strategic Planning, Employee Performance, Marketing Performance

## PENDAHULUAN

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (BNI) merupakan bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Saat ini, BNI adalah bank terbesar ke-4 di Indonesia berdasarkan total asset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. BNI menawarkan layanan jasa keuangan terpadu kepada nasabah, didukung oleh perusahaan anak: Bank BNI Syariah, BNI Multi Finance, BNI Securities dan BNI Life Insurance.

Di Indonesia, keberadaan Perusahaan Perseroan merupakan suatu keadaan yang tidak dapat dipungkiri keberadaannya. Dengan didirikannya Perusahaan Perseroan diharapkan dapat meningkatkan dan mempertahankan nilai perusahaan pada tingkat ekonomi, efisien, dan efektifitas, sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan pembangunan ekonomi Nasional. Guna mencapai tujuan dalam kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan yang merupakan penentuan ukuran dalam mengukur penghasilan dalam perusahaan untuk mendapatkan laba (Sucipto, 2003). Menurut Febryani & Zulfadin (2003) kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan karena dalam kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam menjelaskan operasionalnya (Payatma, 2001). Hal ini sangat penting agar sumber daya yang

digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan di manapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Karyawan sebagai sumber daya utama dalam perusahaan merupakan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap bertahan di era globalisasi ini. Karyawan mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan, karena karyawan memiliki peranan sebagai subyek pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional sebuah perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang cukup, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Kinerja karyawan merupakan sebuah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu

sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangibile* (tidak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai. Kinerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pimpinan dan sesama karyawan (As,ad, 1995).

Perencanaan strategis dalam dekade terakhir ini telah menjadi bidang kajian yang menarik sebagai salah satu alternatif model dalam membuat perencanaan perusahaan. Menurut Quin dan Bracker (1980) (dalam Yuwono dkk, 2005:30) bahwa dalam abad ini, sebagian besar pekerjaan dalam perencanaan strategis banyak difokuskan bagi perusahaan yang bertujuan mencari laba.

Dalam konteks organisasi sektor publik, Olsen dan Edie (1982) (dalam Yuwono dkk, 2005:31) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai upaya untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi apa yang dikerjakan perusahaan dan mengapa perusahaan mengerjakan hal tersebut. Perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan pada pemahaman atas implikasi masa depan atas keputusan sekarang. Perencanaan strategis dapat

memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Dalam perencanaan strategi tersebut, terdapat beberapa komponen yang harus terpenuhi, menurut Pearce and Robinson (2008) perencanaan strategi 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. Adapun fokus utama dari kegiatan perencanaan strategi dalam perusahaan dapat dilihat dari komponen-komponen diatas.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara perencanaan dengan kinerja menyatakan terdapat dua aliran utama, yaitu (Aram and Cowen,1991 dalam Rue &Ibrahim,2000) yang menyatakan bahwa perencanaan meningkatkan keuntungan (*profit*) dan (2) menyatakan bahwa perencanaan yang baik merupakan kunci menuju sukses (Hillidge, 1990; Branch, 1991; Brokaw, 1992; Knight, 1993 yang dikutip oleh Rue dan Ibrahim, 2000).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penelitian ini mengambil judul Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang).

## **KAJIAN TEORI**

### **Perencanaan Strategi**

Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan strategik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplimentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy,1993; Grant,1995; Mahoney dan Pandian,1992; Rumelt,1984).

Menurut Bryson (2001:5), perencanaan strategis merupakan “*a disciplined effort to produce fundamental decisions actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does and why it does it*”. Seperti yang diungkapkan oleh ahli penelitian Taylor, perencanaan strategik merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Mintzberg, 1995).

### **Jenis Perencanaan**

Perencanaan yang dibuat akan menentukan isi rencana itu sendiri. Ada dua tipe rencana yaitu (1) rencana-rencana strategik (*strategic plan*), yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas ; dan (2) rencana-rencana operasional (*operational planning*), penguraian lebih terperinci bagaimana rencana-rencana strategik akan dicapai. Ada dua tipe rencana-rencana

operasional, yaitu rencana sekali pakai (*single use plans*) dan rencana tetap (*standing plans*).

Coulter (2004 : 178) mengemukakan bahwa rencana strate- gis adalah rencana yang berlaku bagi organisasi secara keseluruhan, menjadi sasaran umum organisasi tersebut dan berusaha menempatkan organisasi tersebut ke dalam lingkungannya. Rencana yang memerinci detail cara mencapai sasaran menyeluruh itu disebut rencana operasional. Rencana strategis cenderung mencakup kerangka waktu yang lebih panjang.

### **Fungsi Perencanaan Strategis**

Menurut Stoner (2006:146) fungsi atau keunggulan dari perencanaan strategis adalah :

1. Perencanaan strategis memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan perusahaan. Dengan menggunakan perencanaan strategis, seorang manajer memberikan kepada organisasinya tujuan yang telah didefinisikan secara jelas dan cara-cara untuk mencapainya. Selain itu, proses dari perencanaan membantu para manajer mengantisipasi masalah sebelum masalah itu muncul dan mengatasinya sebelum menjadi lebih buruk.
2. Perencanaan strategis membantu para manajer melihat adanya peluang yang mengandung risiko dan peluang yang aman dan memilih salah satu diantara peluang-peluang yang ada. Analisis dilakukan dengan teliti oleh perencanaan strategis memberikan para manajer lebih banyak

informasi yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan yang tepat.

3. Perencanaan strategis mengurangi kemungkinan kesalahan dan hal yang tidak menyenangkan karena sasaran, tujuan dan strategis dilakukan dengan teliti.

### **Proses Perencanaan Strategis**

Menurut Handoko (2008:94) pendekatan perencanaan strategis merupakan penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategis-strategis yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Langkah-langkah proses penyusunan strategis sebagai berikut :

1. Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pertanyaan-pertanyaan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi.
2. Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuantujuan dan strategis-strategis yang ada sekarang. Suatu profil perusahaan adalah hasil analisa internal perusahaan untuk mengidentifikasi tujuan dan strategis sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumberdaya perusahaan yang tersedia.
3. Analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial/budaya, dan politik yang dapat secara tidak

langsung mempengaruhi organisasi.

4. Analisa internal perusahaan, tujuan analisa internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategis yang penting bagi perumusan strategis perusahaan.
5. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategis, berbagai kesempatan dan ancaman dapat ditimbulkan dari banyak faktor seperti perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen/langganan.
6. Pembuatan keputusan strategis, mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategis. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategis.
7. Pengembangan strategis perusahaan. Setelah tujuan jangka panjang dan strategis dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya kedalam sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategis operasional. Tujuan dan strategis umum diperinci menjadi berbagai strategis, kebijaksanaan dan taktik (rencana, program dan anggaran) operasional pada masing-masing bidang fungsional organisasi.
8. Implementasi strategis, yang menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategis. Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas strategis kepada

karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumberdaya yang dibutuhkan.

9. Peninjauan kembali dan evaluasi. Proses ini sering disebut dengan *strategis control*. Setelah strategis diimplementasikan, manajer perlu memonitor secara periodik atau pada tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan kearah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

### **Indikator Perencanaan Strategi**

Menurut Stoner (2006:144) karakteristik perencanaan strategis sebagai berikut :

1. Perencanaan strategis menjawab pertanyaan dasar.
2. Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci.
3. Perencanaan strategis melibatkan kurun waktu yang lebih lama daripada jenis perencanaan lainnya.
4. Perencanaan strategis membantu memfokuskan energi dan sumber daya.
5. Perencanaan strategis merupakan kegiatan tingkat puncak dalam arti bahwa manajemen puncak harus secara aktif terlibat.

### **Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja karyawan sebenarnya berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan. (Mangkunegara 2007:67). Kinerja karyawan apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri dalam Harsuko, 2011).

### **Kriteria Kinerja Karyawan**

Menurut Schuler dan Jackson (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekanya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah

dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Gibson, dkk (2010:164) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

#### 1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan juga fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

#### 2. Faktor Psikologis

Faktor-faktor psikologis meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

#### 3. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja individu yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

### **Penilaian Kinerja Karyawan**

Thomas dalam Timpe (1992) menyatakan bahwa penilaian kinerja harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan serta memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik sehingga memberikan kepuasan,

pencapaian dan pemer kaya jabatan yang lebih besar.

Menurut George dan Jones (dalam Harsuko 2011) bahwa kinerja karyawan dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu pekerjaan.

### **Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator mengukur kinerja karyawan pegawai secara individu ada 5 indikator, yaitu (Robbins, 2006):

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi para pegawai terhadap kualitas yang telah dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan pegawai, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta pemaksimalan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dilakukan secara maksimal dengan tujuan untuk menaikkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat pegawai yang dapat

menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen dan tanggung jawab pegawai terhadap perusahaan.

### **Kinerja Pemasaran**

Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak penerapan strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik karena sebagai sebuah konstruk, kinerja pemasaran bersifat multidimensional yang mana di dalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Oleh karena itu kinerja sebaiknya diukur dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran sekaligus (*multiple measurement*). Jika menggunakan pengukuran dengan kriteria tunggal (*single measurement*) maka tidak akan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif tentang.

Kinerja pemasaran juga dikatakan sebagai kemampuan organisasi untuk mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang (Keats et.al, 1998, p.576). Penilaian kinerja menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam melihat kesesuaian strategi yang diterapkannya dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan.

### **Kelengkapan Produk**

Produk merupakan sesuatu yang dapat ditawarkan ke dalam pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau

kebutuhan. Produk adalah sesuatu yang kompleks, baik dapat diraba (barang), maupun tidak (jasa) dan jenis – jenis produk dapat dibagi berdasar berbagai macam kriteria. Klasifikasi produk adalah sebagai berikut (Astrid, 2015) :

#### 1. Barang Konsumen

- a. *Convenience Goods*, yaitu barang yang dibeli konsumen dalam frekuensi tinggi, dibutuhkan dalam waktu segera dan hanya memerlukan usaha yang minimum dalam membandingkan dan pembeliannya. Barang ini diperlukan setiap hari dan didistribusikan secara luas, lebih laku, dan mudah diperoleh. Jenisnya : 1) *Staples goods* adalah barang yang dibeli konsumen secara reguler atau rutin 2) *Impulse goods* adalah barang yang dibeli tanpa perencanaan terlebih dulu 3) *Emergency goods* adalah barang yang dibeli karena kebutuhan yang sangat mendesak
- b. *Shopping goods*, yaitu barang yang dalam proses pemilihan dan pembeliannya dibandingkan dengan karakteristiknya untuk melihat kecocokan, baik dalam bentuk model, mutu, harga dan lainnya
- c. *Specialty goods*, yaitu barang yang memiliki karakteristik unik atau identifikasi merek yang sedemikian rupa



- sehingga untuk mendapatkannya pembeli bersedia membayar dengan harga mahal d. Unsought goods, yaitu barang – barang yang tidak diketahui konsumen ataupun sudah diketahui, namun belum terpikirkan untuk membeli, karena tingkat pemakaiannya yang sangat jarang.
2. Barang Industri, yaitu barang – barang yang dikonsumsi oleh industriawan (konsumen antara atau konsumen bisnis) untuk keperluan selain untuk digunakan secara langsung, juga :
    - a. Untuk diubah, diproduksi menjadi barang lain kemudian dijual kembali (oleh produsen) dan
    - b. Untuk dijual kembali (oleh pedagang) tanpa melakukan transformasi fisik (proses produksi)

### **Indikator Kinerja Pemasaran**

Menurut Permadi (2008: 87) ada empat indikator telah digunakan dalam kajian terhadap kinerja pemasaran, antara lain :

1. Pertumbuhan penjualan selama tahun 2013 - 2014
2. Porsi pasar/ Market share (%)
3. Pertumbuhan pelanggan selama tahun 2013 - 2014
4. Volume penjualan (sebelum dan sesudah promosi)

### **Evektivitas Saluran Distribusi**

Narus dan Anderson dalam Astrid (2010) menyatakan saluran

distribusi juga disebut sebagai rangkaian aktivitas dari produsen ke konsumen dimana pelaksanaannya dilakukan distributor. Saluran distribusi adalah merupakan aliran produk dari perusahaan, distributor, sampai ke pasar sehingga konsumen dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Saluran distribusi bertujuan untuk mencapai pasar tertentu, sehingga dapat dikatakan bahwa pasar adalah tujuan akhir dari setiap saluran distribusi. Ada dua kegiatan yang dilaksanakan saluran distribusi, yaitu mengadakan penggolongan dan mendistribusikannya (Astrid, 2010).

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan dan Tipe Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Adapun penelitian eksplanatori menurut Sugiyono (2006) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yaitu metode riset dengan menggunakan kuesioner atau angket tertutup sebagai instrumen pengumpulan datanya. Tujuan dari penggunaan metode survei adalah “untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu” (Kriyantono, 2012, h. 59).

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Bank Nasional Indonesia Tbk. Kantor Cabang Malang. Jumlah karyawan yang bekerja di PT. Bank Nasional Indonesia Tbk. Kantor Cabang Malang adalah 72 orang karyawan. Sampling jenuh adalah cara pengambilan sampel dengan mengambil semua anggota

populasi menjadi sampel (Sugiyono, 2010). Cara ini dilakukan apabila populasinya kecil dan istilah lain sampling jenuh adalah sensus. Sehingga sampel penelitian berjumlah 72 Pegawai.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas dan variabel terikat. Adapun metode statistik yang digunakan adalah:

Analisis Regresi Linear Berganda yaitu suatu analisis untuk menganalisis pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran. Perhitungan tersebut menggunakan rumus *Standardized Coefficient Beta* sebagai berikut (Ghazali, 2005)

$$Y_1 = b_a X_1 + \dots + e$$

$$Y_2 = b_a X_1 + \dots + e$$

Keterangan:

Y1 = kinerja karyawan

Y2 = kinerja pemasaran

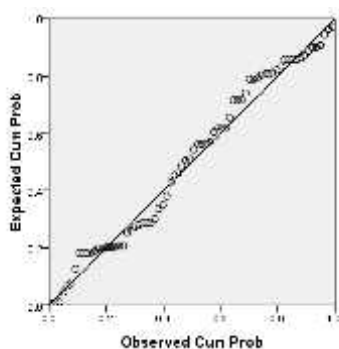
X = Perencanaan Strategi

b = koefisien regresi

e = Standar error

## HASIL ANALISIS DATA

### Uji Normalitas



Gambar menunjukkan terlihat titik-titik berada di sekitar garis diagonal.

Titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal menunjukkan residual berdistribusi normal sehingga dapat disimpulkan bahwa residual antara variabel perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran berdistribusi normal. Uji normalitas juga dapat dilihat dengan menggunakan uji one sample kolmogorov-smirnov

### Hipotesis Model 1 (Uji t)

Variabel perencanaan strategi (X1) memiliki nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada Tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.000 < 0.05$  atau terdapat pengaruh yang signifikan dan uji t menunjukkan  $8.053 > t$  Tabel (1.684). Artinya perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan

Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*) adalah Proses pemilihan tujuan - tujuan organisasi, penentuan strategi, program - program strategi, dan penetapan metode - metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Perencanaan Strategi juga merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan Strategik menurut (Shrader, Taylor dan Dalton, 1984) adalah perencanaan jangka panjang yang tertulis dimana didalamnya terdiri dari kesepakatan misi dan tujuan perusahaan. Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan stratejik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing

yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplimentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama.

Karyawan sebenarnya berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri dalam Harsuko, 2011). Menurut Sinambela dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan para pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai di dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja karyawan ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan hubungan perencanaan strategi terhadap kinerja

karyawan menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh dan signifikan hal tersebut dikarenakan dengan adanya sebuah perencanaan strategi yang baik oleh sebuah perusahaan maka akan memberikan pengaruh yang baik untuk terciptanya kinerja karyawan yang baik juga hal tersebut dikarenakan perencanaan strategis yang dibuat telah sesuai dengan langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis yang baik maka perencanaan strategis akan dikategorikan cukup baik.

Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Manaf Saberi, Ali maghole, Farrukh Ghouchani (2013) tentang The Effect of Strategic Planning on Employees' performance, Hospitals Social Security Organization ; Case Study: Kashani Hospital in Tehran dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Menurut hasil uji Spearman, dimensi perencanaan strategi perencanaan dan kinerja kinerja karyawan. Hal tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bramudya Alfa Arnanda (2014 ) tentang pengaruh lingkungan bisnis, perencanaan strategi, dan inovasi terhadap kinerja perusahaan daerah (studi kasus pada bumd pd bpr bank daerah karanganyar) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan daerah.

### **Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pemasaran**

Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Slater dan Narver (1995, p.61) menggambarkan hasil

dari penerapan strategi perusahaan diantaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas perusahaan. Kinerja pemasaran juga dikatakan sebagai kemampuan organisasi untuk mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang (Keats et.al, 1998, p.576). Penilaian kinerja menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam melihat kesesuaian strategi yang diterapkannya dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilaksanakan maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan .hal tersebut dikarenakan dengan adanya sebuah perencanaan strategi yang baik oleh sebuah perusahaan maka akan memberikan pengaruh yang baik untuk terciptanya kinerja karyawan yang baik juga hal tersebut dikarenakan perencanaan strategis yang dibuat telah sesuai dengan langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis yang baik maka perencanaan strategis akan dikategorikan cukup baik.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut menunjukkan bahwa

jika perencanaan strategi dilakukan dengan baik dan tepat maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja pemasaran pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang

### **SARAN**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran-saran sebagai pelengkap terhadap hasil penelitian yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti dengan variabel-variabel lain dan meneliti ulang terkait dengan perencanaan strategi, sehingga peneliti selanjutnya meneliti pada lokasi yang berbeda dan dapat menunjukkan hasil yang lebih signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran atau temuan baru terkait hal tersebut.
2. Hasil yang didapatkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan kinerja pemasaran maka perusahaan harus mengatur kembali perencanaan strategi lebih awal dan lebih baik sehingga akan menghasilkan kinerja karyawan dan kinerja pemasaran yang baik bagi suatu organisasi atau perusahaan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- A,Dale Timpe. (1992). Kinerja. Jakarta: PT.Gramedia.  
Anwar, Idochi. (1994). Evaluasi dan Pengukuran

- Pendidikan. Jakarta: Depdikbud.
- As'ad M. 1995. Psikologi Industri. Yogyakarta: Liberty
- Astrid Orsini Depary, (2010), "Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran Di Stasiun Pengisian Bahan Bakar Untuk Umum (SPBU) Semarang, Tesis, Dipublikasikan, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P Rajan, dan Fahy, John, 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition", *Journal of Marketing*, October, Vol.57, Iss. 4, pg. 83, 17 pgs
- Bryson, John. 2001. Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Coulter, Robbins. 2004. Manajemen, Edisi Ketujuh, Edisi Indonesia, Jilid Kesatu. Jakarta : PT. Indeks Group Gramedia.
- Farrukh Ghouhani (2013) tentang The Effect of Strategic Planning on Employees' performance, Hospitals Social Security Organization ; Case Study: Kashani Hospital in Tehran
- Febriani, A dan R. Zulfadin. 2003. Analisis Kinerja Bank Devisa dan Non Devisa Indonesia. *Kajian Ekonomi dan Keuangan* Vol. 7 No.4.PP 38-54
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2010. Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Grant, Robert M. 1995. Analisis Strategi Kewirausahaan Konsep, Teknik, dan Aplikasi. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2008. Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Yogyakarta. Penerbit: BPFE.
- Harsuko, Riniwati. 2011. Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM. Malang: UB Press.
- Keats BW and Hitt MA, 1998, A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristic and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, p. 570-598.
- Keats BW dan Hitt MA, 1998, "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimentions, Macro Organizational Characteristic and Performance" *Academy of Management Journal*, Vol. 31, p.570-598.
- Kriyantono, Rachmat. 2012. Teknik Praktis Riset Komunikasi, Kencana Prenada Group, Jakarta.
- Mahoney, J. T., dan Pandian, J. R. 1992. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol 13, No. 5 (June 1992): 363-380. John Wiley & Sons.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

- Mintzberg, Henry, James B. Quinn dan John Voyer. 1995. *Strategy Process* New Jersey: Prentice Hall.
- Olsen, R.A. 1992. Behavioral Finance and Its Implications for Stock-Price Volatility, *Financial Analyst Journal*. 54
- Payamta. 2001. Analisis Pengaruh Keputusan Merger dan Akuisisi terhadap perubahan Kinerja Perusahaan Kinerja Perusahaan Publik di Indonesia. Simposium Nasional Akuntansi IV, diakses pada tanggal 12 Oktober 2017
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. (2008). *Manajemen Strategis* 10. Salemba Empat : Jakarta
- Permadi M.F. 2008. "Pengembangan Konsep Market Performance", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* Volume 13 No.3.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Rue, L.W dan Ibrahim, N.A. 2000. *The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Business Management*. October 1998.
- Rumelt, R. 1984. 'Toward a strategic theory of the firm'. In R. Lamb (ed.). *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. pp. 556-570.
- Shrader, C. B., Taylor, L., & Dalton, D. R. (1984). Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal. *Journal of Management*, 10(2), 149-171
- Sinambela, Poltak. Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Slater, S.F. & Narver, 1995, *Marketing Orientation and Organizational Learning*, *Journal of Marketing*, Vol.58, 63-74
- Stoner, James A.F. (2006). *Manajemen*. Jilid I. Edisi Keenam. Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Yuwono, dkk. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya : Universitas Airlangga.

