

PENGARUH PERENCANAAN STRATEGI DAN PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Tadzkirotul Latifa
Tadzkirotull@gmail.com
Dini Widyawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to find out the influence of strategy planning and internal control to the employee performance of PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. If the strategy planning can determine the success of an organization, so that it is expected that internal control can encourage the employees to improve the quality of employee performance. The population is 50 employees who work at PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. This research is a quantitative research. Meanwhile, the analysis method has been conducted by using multiple linear analysis with F test and multiple determination coefficient, and the hypothesis test has been done by using t test. The result of the research shows that strategy planning (Ps) give significant and positive influence to the employees performance (Kk), it is proven by the result of the t test shows that t count is 2.213 with its significance value is $0.032 < 0.05$ and internal control (Pi) give significant and positive influence to the employee performance (Kk), this can be seen by using t test shows that t count value 5.980 with its significance value is $0.000 < 0.05$.

Keywords: Strategy planning, internal control, employee performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan strategi dan pengendalian intern terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Apabila perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi, maka diharapkan pengendalian intern dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Populasi yang digunakan pada penelitian yaitu karyawan atau pegawai yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya dengan menggunakan sampel sebanyak 50 karyawan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis linier berganda dengan uji F dan koefisien determinasi berganda, Serta pengujian hipotesis menggunakan uji t. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategi (Ps) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Kk), hal tersebut dibuktikan dengan digunakan uji t yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,213 dengan nilai signifikansi $0,032 < 0,05$ dan pengendalian intern (Pi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Kk), hal tersebut ditunjukkan dengan digunakan uji t yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,980 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.

Kata kunci: perencanaan strategi, pengendalian intern, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain yang bertujuan untuk melakukan produksi dan distribusi untuk memenuhi kebutuhan ekonomis manusia. Kegiatan produksi dan distribusi dapat dilakukan dengan cara menggabungkan berbagai faktor produksi, yaitu manusia, alam dan modal. Perusahaan memiliki kesempatan yang baik untuk maju dan berkembang apabila memiliki karyawan yang tepat, sehingga membutuhkan usaha dan kerja keras untuk mencari, memilih dan melatih karyawan (Surani, 2016).

Pengendalian intern merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia dan teknologi informasi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam mewujudkan suatu perusahaan yang baik dibutuhkannya suatu analisa dan evaluasi untuk mencegah penyelewengan anggaran perusahaan.

Suatu perusahaan apabila telah berkembang sebaiknya memantau seluruh kegiatan operasionalnya. sebuah pengendalian digunakan untuk memantau suatu kegiatan perusahaan. Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Arens, 2006:412).

Pada era globalisasi seperti sekarang ini persaingan antar perusahaan baik kecil, menengah maupun besar dari tahun ke tahun semakin ketat. Sehingga menuntut perusahaan untuk berkompetisi dengan perusahaan yang lain. Salah satu cara yang dapat ditempuh agar mampu bertahan dan mengikuti persaingan dengan perusahaan yang lain yaitu dengan perencanaan strategi yang baik. Perencanaan Strategi adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga perencanaan strategi adalah petunjuk yang dapat digunakan organisasi/perusahaan dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan.

Untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer, haruslah bekerja keras dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategi.

Jika perencanaan strategi dapat berguna bagi peningkatan mutu perusahaan, maka diharapkan adanya pengendalian intern yang tepat sehingga bisa terjadi peningkatan kinerja para karyawan perusahaan. Apabila tidak sesuai maka perencanaan strategi tidak sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Meskipun pengendalian intern baik dapat mempengaruhi turunnya kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kualitas perusahaan dapat diukur oleh interaksi antara perencanaan strategi dan pengendalian intern perusahaan.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dibidang transportasi yang melayani jasa angkutan penumpang dan barang. Hal ini membuktikan dari tahun ke tahun terjadi peningkatan penumpang dan tingkat kecelakaan sangat kecil sehingga bisa dipercaya oleh masyarakat. Perusahaan milik BUMN ini terus berusaha menjadi yang terbaik, pencapaian hasil kerja yang ditargetkan merupakan suatu keberhasilan dalam perusahaan, oleh sebab itu PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya seharusnya memiliki pengendalian intern yang baik dan perencanaan strategi yang tepat agar setiap hasil kerja seseorang mencapai target yang diinginkan.

Kewajiban perusahaan untuk menerapkan pengendalian intern untuk mencegah terjadinya penyelewengan anggaran dan kecurangan yang merugikan perusahaan dan diperlukan membuat perencanaan strategi diharapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) apakah perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya, (2) apakah pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah (1) untuk mengkaji pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya, (2) untuk mengkaji pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.

TINJAUAN TEORETIS

Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi menurut (Supriyanto dan Ernawati 2010) adalah proses manajemen dalam menciptakan dan memelihara kesesuaian antara tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki guna menangkap peluang pasar yang selalu berkembang. Pendapat Bryson, (dalam Roofiah, 2011:21) menyatakan bahwa perencanaan strategis adalah inovasi manajemen yang dapat bertahan lama, karena perencanaan strategis dibangun di atas pembuat keputusan politik. Memunculkan dan memecahkan isu-isu penting adalah inti pembuatan perencanaan strategi. Perencanaan strategis berkaitan dengan pencarian kesesuaian yang terbaik dan paling menguntungkan antara organisasi dan lingkungannya yang didasarkan pada pemahaman mendalam. Dengan memaksimalkan kekuatan intern dan meminimalkan atau mengatasi kelemahan internal untuk mendapatkan keuntungan dari peluang eksternal dan meminimalkan atau mengatasi ancaman eksternal. Ada 2 (dua) alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategi yaitu, (a) strategi memberikan kerangka dasar didalam semua bentuk-bentuk lainnya yang harus diambil, (b) Pemahaman terhadap perencanaan strategi akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan yang lain.

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 panjang waktu yang lama (Bharawaj, et al. 1993).

Unsur-unsur Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi tidak mengenal standar baku, dan prosesnya mempunyai variasi yang tidak terbatas. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan disebut faktor-faktor strategi yang diringkas dengan singkatan SWOT. Meskipun demikian, secara umum proses perencanaan strategi memuat unsur-unsur (a) Formulasi misi dan tujuan (1) Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain. Dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani, (2) Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi. (b) Pengkajian lingkungan melibatkan analisis SWOT-penilaian internal terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dan penilaian eksternal terhadap peluang dan ancaman yang di hadapi (Surani, 2016). (c) Lingkungan internal dan eksternal, Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Analisis SWOT mencakup : Keuangan, Sumber Daya Manusia (SDM), Pemasaran, Operasional, Manajemen. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan

ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Faktor - faktor eksternal terhadap peluang dan ancaman harus meliputi, (1) Faktor-faktor ekonomi yang terdiri dari nilai tukar, suku bunga, laju pertumbuhan, (2) Trend pasar terdiri dari perilaku konsumen, (3) Perubahan Teknologi, (4) Faktor-faktor input terdiri dari biaya, ketersediaan energi dan bahan baru. (d) Identifikasi terhadap isu-isu strategimerupakan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan kebijakan fundamental yang berpengaruh terhadap mandate organisasi, visi dan misi, produk atau servis, biaya, pendanaan, maupun rancangan organisasi ataupun manajemen (Budiyarto, 2004). Suatu organisasi yang tidak memiliki kemampuan untuk memformulasikan isu-isu strategis tersebut, kemungkinan tidak akan bisa menghadapi ancaman ataupun meraih peluang dari lingkungan usahanya. Isu-isu strategis ini dalam perspektif manajemen berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan yang dikembangkan dari 5W+1H (*what, why, where, when, who dan how*). (e) Pengembangan Strategidalam langkah ini strategi dikembangkan untuk melakukan tindakan-tindakan dari keputusan atas dasar isu-isu strategis yang telah diidentifikasi pada langkah sebelumnya (Budiyarto, 2004). Suatu strategi adalah suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan-keputusan dan alokasi sumber daya yang ditetapkan atas dasar *what business are we in?* dan *what business should we be in?*.Langkah kongkret dalam penyusunan strategi yaitu, (1) Menetapkan jenis bisnis dan harapan perusahaan serta menterjemahkan visi dan misi ke dalam suatu tujuan strategi yang terukur, (2) Menyusun strategi yang tepat untuk mencapai tujuan dan target perusahaan, (3) Melakukan berbagai keputusan taktis dengan efektif dan efisien atas strategi yang dipilih serta melakukan evaluasi terhadap kinerja, penyesuaian terhadap arah, tujuan, strategi dan pelaksanaannya sesuai dengan situasi terbaru. (f) Evaluasi dan pengendalian strategimanajer harus selalu mengevaluasi pelaksanaan rencana strategi. Pengendalian strategi merupakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana strategi. Setelah diimplementasikan, hasil dari strategi perlu di ukur dan di evaluasi dengan perubahan yang di buat seperti yang di perlukan untuk tetap pada jalur rencana. Standar kinerja yang ditetapkan, performayang sebenarnya di ukur, dan tindakan yang tepat di ambil untuk memastikan keberhasilan serta sistem kontrol juga harus di kembangkan dan dilaksanakan untuk memfasilitasi pemantauan ini.

Pengendalian Intern

Pengendalian intern adalah suatu sistem usaha atau sistem soasial yang dilakukan perusahaan yang terdiri dari struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran untuk menjaga dan mengarahkan jalan perusahaan agar bergerak sesuai dengan tujuan dan program perusahaan dan mendorong efisiensi serta dipatuhinya kebijakan manajemen (Jewel, 2012).

Tujuan pengendalian intern

Tujuan pengendalian intern menurut Winarno (2006:11.6) adalah (1) Melindungi harta kekayaan perusahaan, (2) Meningkatkan akurasi informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi yang dijalankan oleh perusahaan, (3) Meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan, sehingga dalam berbagai kegiatan dapat dilakukan penghematan, (4) Meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen.

Konsep Dasar Pengendalian Intern

Menurut Mulyadi (2009:180) terdapat beberapa konsep dasar pengendalian intern yaitu, (1)Pengendalian intern merupakan suatu proses, (2) Pengendalian intern dijalankan oleh orang, (3) Pengendalian intern dapat diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai, bukan keyakinan mutlak, bagi manajemen dan dewan komisaris entitas, (4) Pengendalian intern di tujukan untuk mencapai tujuan yang saling berkaitan: pelaporan keuangan, kepatuhan, dan operasi.

Komponen-komponen Pengendalian Intern

Menurut *Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)*, (dalam Dewi, 2012) pengendalian internal satuan usaha terdiri atas komponen-komponen berikut (a) Lingkungan pengendalian (1) Inti suatu bisnis adalah orang-orangnya dengan karakteristiknya termasuk integritas, nilai-nilai, etika dan lingkungan tempat mereka bekerja. Hal-hal tersebut merupakan mesin penggerak perusahaan dan merupakan fondasi segala sesuatunya ditempatkan, (2) Penaksiran risiko, (3) Perusahaan harus mewaspadai dan mengelola risiko yang di hadapinya. Perusahaan harus menetapkan tujuan yang terintegrasi dengan penjualan, produksi, pemasaran, keuangan, dan aktivitas-aktivitas lainnya sehingga organisasi beroperasi secara harmonis. Perusahaan juga harus menetapkan mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko-risiko terkait, (4) Informasi dan komunikasi, (5) Disekitar aktivitas-aktivitas ini terdapat sistem informasi dan komunikasi. Hal ini memungkinkan karyawan perusahaan mendapatkan dan menukar informasi yang diperlukan untuk melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan operasinya. (b) Aktivitas pengendalian, Kebijakan dan prosedur kontrol harus di tetapkan dan dilaksanakan untuk membantu memastikan bahwa tindakan-tindakan yang diidentifikasi oleh manajemen di perlukan untuk menghadapi risiko terhadap pencapaian tujuan entitas secara efektif dilakukan. (b) Pemantauan, Keseluruhan proses harus dimonitor dan dibuat perubahan bila diperlukan. Dengan cara ini, sistem dapat bereaksi secara dinamis berubah seiring dengan perubahan kondisi. Pemantauan dilakukan disetiap kegiatan operasional perusahaan.

Unsur-unsur pengendalian intern

Suatu sistem pengendalian intern harus memiliki unsur-unsur pokok menurut Mulyadi (2008:386) yaitu, (a) Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas. Struktur yang memisahkan tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan perusahaan. Pembagian tanggung jawab fungsional dalam organisasi ini di dasarkan pada prinsip-prinsip berikut (1) Harus ada pemisahan antara fungsi pencatatan, pelaksanaan, dan penyimpanan atau pengolahan, (2) Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggung jawab penuh untuk melaksanakan semua tahap suatu transaksi dari awal sampai akhir. (b) Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya. (c) Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi, Pembagian tanggung jawab fungsional dan sistem wewenang akan terlaksana dengan baik jika terdapat cara-cara untuk menjamin praktik yang sehat dalam pelaksanaannya. Adapun cara-cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam menciptakan praktek yang sehat adalah (1) Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakainnya harus dipertanggungjawabkan oleh pihak yang berwenang, (2) Pemeriksaan mendadak dilaksanakan tanpa pemberitahuan lebih dahulu terhadap pihak yang akan di periksa, dengan jadwal yang tidak teratur, (3) Setiap transaksi tidak boleh dilaksanakan dari awal sampai akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi, tanpa ada campur tangan dari orang atau organisasi lain, (4) Perputaran jabatan yang dilakukan secara rutin akan dapat menjaga independensi pejabat dalam melaksanakan tugasnya, sehingga persengkongkolan di antara mereka dapat dihindari (5) Keharusan pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak, sehingga seandainya terjadi kecurangan dalam departemen yang bersangkutan. Diharapkan dapat diungkap oleh pejabat yang menggantikan untuk sementara, (6) Secara periodik diadakan pencocokan atau rekonsiliasi antara kekayaan fisik dengan catatan akuntansi yang bersangkutan dengan kekayaan tersebut, (7) Pemberitahuan unit organisasi yang bertugas untk mengecek unsure-unsur pengendalian intern yang lain. (d) Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya, bagaimana baiknya struktur organisasi, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan, serta berbagai cara yang di ciptakan untuk mendorong praktik yang sehat, semuanya sangat tergantung kepada manusia yang melaksanakannya. Karyawan yang jujur dan ahli dalam bidang yang menjadi tanggung

jawabnya dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif, meskipun hanya sedikit elemen sistem pengendalian intern yang mendukungnya.

Kinerja Karyawan

Rozikin (2010:41) mendefinisikan “kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya”.

Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Munafiah, 2011 (dalam Dewi,2012) terdapat dua faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kinerja, latar belakang budaya, dan variabel personal lainnya. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, pengawasan, sistem upah, dan lingkungan sosial.

Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Richard, 1984 (dalam Wirawan, 2009:53) dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran”. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas di tempat kerja. Sementara itu, tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi. Dimensi kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. (Wirawan, 2009:54)

Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan. Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Chester, (dalam Prawirosentono, 2008:27-32) adalah (a) Efektivitas dan efisiensi, bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Apabila akibat-akibat yang dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibanding hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien, (b) Otoritas dan tanggung jawab, wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab, (c) Disiplin, meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar, (d) Inisiatif, seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Perumusan Hipotesis

Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mubarak (2011) dalam penelitiannya membuktikan bahwa perencanaan strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja. yang berarti bahwa perencanaan strategi merupakan alat penting untuk memutuskan perubahan-perubahan (inovasi) dalam organisasi yang menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan (Mediaty, 2010). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Perencanaan Strategi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Karyawan

Pengendalian intern adalah segala sesuatu meliputi struktur organisasi, semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan dalam perusahaan dengan tujuan menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan (Dewi, 2012). Informasi dan komunikasi akan memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja karena semua karyawan memperoleh dan bertukar informasi yang diperlukan dalam melakukan aktivitas operasional perusahaan. Aktivitas pengendalian akan mendorong karyawan untuk menaati dan melaksanakan peraturan standar kerja yang sudah ditetapkan. Dalam penelitian Nanda (2014) dengan hasil menunjukkan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komponen-komponen dalam pengendalian intern memberikan kontribusi baik dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini.

H₂ : Pengendalian Intern berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi(Obyek)Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian maka jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode penelitian kausal komparatif (*causal comparative research*). Penelitian kausal komparatif (*causal comparative research*) merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah dengan hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Tujuannya adalah untuk melihat ada tidaknya korelasi antara variabel atau membuat prediksi berdasarkan korelasi antar variabel. populasi yang menjadi obyek penelitian ini adalah karyawan atau pegawai yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya yang bertempat di Jl Gubeng Masjid Surabaya.

Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan obyek pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya sebagai populasi penelitian, selain populasi, dalam penelitian ini penulis juga menentukan sampel. Sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Perbandingan antara jumlah populasi dan jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebesar 50 karyawan (divisi SDM, divisi keuangan dan divisi pelayanan) maka jumlah populasi sama dengan sampel sehingga menggunakan penelitian populasi. Penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan teknik pengambilan sampel *Proportionate Stratified Random Sampling*.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data berasal dari data primer yaitu dengan cara kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesiner diperoleh dalam penelitian (Surani,2016)

Kategori dari penilaian skala likert :

SS	: Sangat Setuju	diberi skor 4
S	: Setuju	diberi skor 3
TS	: Tidak Setuju	diberi skor 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	diberi skor 1

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai. Variabel yang menghubungkan variabel satu dengan variabel yang lainnya dalam penelitian ini

dapat dibedakan menjadi 2 yaitu, (1) Variabel Independen yaitu variabel yang mempengaruhi atau sebab perubahan timbulnya variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah perencanaan strategi dan pengendalian intern, (2) Variabel Dependen yaitu variabel yang dipengaruhi, akibat dari adanya variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah memberikan penjelasan pada suatu variabel penelitian dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang akan digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Pengertian operasional variabel ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi (1) Variabel Terikat (Dependent Variable), Kinerja Karyawan (KK) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Indikator-indikator penilaian kinerja yaitu: Efektivitas dan efisiensi, Otoritas dan tanggung jawab, Disiplin, dan Inisiatif Chester, (dalam Prawirosentono, 2008: 27-32). Untuk mengukur kinerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya penulis akan menggunakan beberapa indikator yaitu, (a) Pelaksanaa tugas secara ekonomis, efektif, dan efisiensi, (b) Pencapaian tujuan organisasi, (c) Pemberian pelayanan berkualitas. (1) Variabel Tidak Terikat (Bebas), (a) Perencanaan Strategi (PS), adalah pedoman yang berisi tentang susunan rencana pengambilan keputusan atau tindakan penting yang akan dilakukan dimasa mendatang yang berfungsi sebagai pencapaian dari suatu visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur adalah Visi dan misi organisasi, Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, Ukuran keberhasilan dan kegagalan. (b) Pengendalian Intern(PI), adalah sistem yang meliputi struktur organisasi, semua metode dan ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, memeriksa ketelitian, dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengendalian intern terdiri atas komponen-komponen berikut: Lingkungan pengendalian, Penaksiran risiko, Informasi dan komunikasi, Aktivitas pengendalian, dan pemantauan (*Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission* (COSO), (dalam Sawyer2005: 144).

Teknik Analisis Data

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau *valid* tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013:52). Validitas item-item kuesioner dapat diukur dengan melakukan korelasi antara skor item pernyataan dengan total skor variabel atau konstruk. Sugiyono (2011:134) menyatakan bahwa jika korelasi antara butir dengan skor kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan alat pengukuran konstruk atau variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden pada tiap pertanyaan adalah stabil. Uji Reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu kejadian. Semakin tinggi liabilitas alat pengukur artinya semakin stabil pula alat ukur tersebut. Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *cronbach's alpha*.

Regresi Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Pendekatan regresi linier berganda dapat dijadikan sebagai alat estimasi yang tidak bias jika sudah memenuhi persyaratan *Best Linier Unbiased Estimation*.

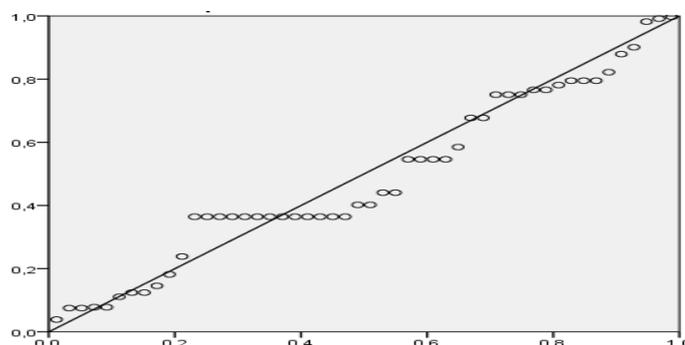
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

Pengujian linier berganda dapat dilakukan setelah memenuhi syarat yaitu lolos dari uji klasik. Syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam uji asumsi klasik menurut Kuncoro (2001:105) antara lain:

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi pemegang variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2013:160). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram. Dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali (2013:163) adalah (a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas, (b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi Normalitas. Dari hasil pengolahan data dengan SPSS 20 dari hasil uji normalitas data dalam penelitian ini berada pada grafik normal. Model persamaan regresi dapat dilihat pada gambar 1:



Sumber: Data primer diolah

Gambar 1
Uji Normalitas

Dari gambar grafik normal plot pada gambar 1 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang ada pada penelitian ini dapat memenuhi uji normalitas. Untuk menunjukkan bahwa data pada uji grafik benar-benar dapat memenuhi normalitas, maka perlu dilakukan uji statistiknya. Uji statistik digunakan untuk menunjukkan bahwa uji grafik pada pengujian normalitas tidak menyesatkan saat melihat grafiknya, secara visual uji grafik terlihat seperti normal namun secara statistik menunjukkan tidak normal, atau sebaliknya.

Uji Multikolinieriaritas

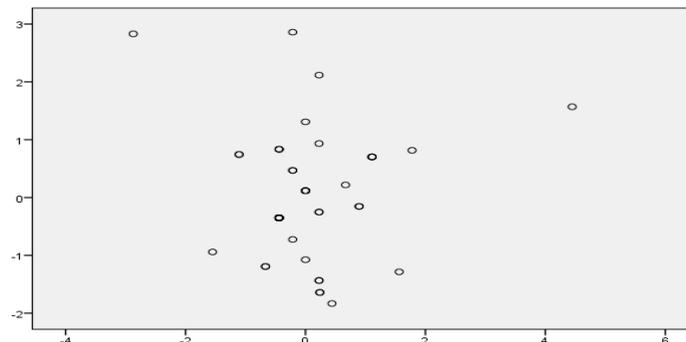
Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi dapat dikatakan baik, jika tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Untuk mengetahui ada tidaknya indikasi pada multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *inflation factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* $> 0,10$ atau nilai VIF < 10 , maka model regresi dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas.

Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah keadaan dimana pada model regresi ada korelasi antar residual pada periode t dengan residual periode sebelumnya ($t-1$) (Priyatno, 2012:151). Untuk mendeteksi ada-tidaknya masalah autokorelasi dapat menggunakan metode Durbin-Watson. Jika nilai Durbin-Watson terletak antara d_U dengan $4-d_U$, maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi tidak mengandung masalah autokorelasi.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan antara *variance* dan residual suatu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2011). Metode yang digunakan adalah analisis grafis dengan mengamati *scatterplot* SRESID dan ZPRED. Apabila *scatterplot* membentuk pola tertentu, maka menunjukkan ada masalah heteroskedastisitas pada model regresi yang dibentuk. Sedangkan jika *scatterplot* menyebar secara acak, hal ini menunjukkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi yang dibentuk. Dari hasil pengolahan data dengan program spss 20 dapat dilihat pada gambar 2:



Sumber: Data primer diolah

Gambar 2
Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil output SPSS 20 gambar 2 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, dan membentuk pola yang tidak jelas. Maka model regresi yang terbentuk diidentifikasi tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian persamaan regresi linier berganda yang diperoleh dapat dipergunakan untuk penelitian.

Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menggunakan persamaan regresi linier berganda persyaratan sebelumnya harus terpenuhinya asumsiklasik. Hasil dari pengujian asumsi klasik dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian layak untuk dilakukan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk melihat pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara perencanaan strategi (Ps)

dan pengendalian intern (Pi) sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan (Kk) sebagai variabel terikat. Dari pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 20 dapat dilihat pada tabel 1:

Tabel 1
Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
	(Constant)	2,370	2,016		1,175	,246
1	Ps	,311	,140	,244	2,213	,032
	Pi	,605	,101	,660	5,980	,000

a. Dependent Variable: kk
Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 1 diperoleh hasil persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$K = 2,370 + 0,311 Ps + 0,605 Pi + e$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai α sebesar 2,370

Menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap variabel kinerja karyawan (Kk). Apabila variabel bebas tersebut sama dengan nol (konstan), maka variabel terikat diprediksi sebesar 2,370.

2. Nilai b_1 sebesar 0,311

Menjelaskan bahwa setiap terjadi kenaikan pada perencanaan strategi (Ps) sebesar satu satuan. Maka dapat meningkatkan kinerja karyawan (Kk) sebesar 0,311 satuan, dengan asumsi bahwa variabel bebas pengendalian intern (Pi) konstan.

3. Nilai b_2 sebesar 0,605

Menjelaskan bahwa setiap terjadi kenaikan pada pengendalian intern (Pi) sebesar satu satuan. Maka dapat meningkatkan kinerja karyawan (Kk) sebesar 0,605 satuan, dengan asumsi bahwa variabel bebas perencanaan strategi (Ps) konstan.

Dari model regresi linier berganda diatas dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap kinerja karyawan (Kk) yang dilihat dari koefisien regresi $\neq 0$.

Uji Goodness Of Fit dengan Uji F

Uji goodness Of Fit dengan uji F digunakan untuk menguji kelayakan model regresi linier berganda dalam mengukur pengaruh variabel bebas (perencanaan strategi dan pengendalian intern) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengidentifikasi kelayakan model regresi linier berganda dalam mengukur pengaruh antara perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap kinerja karyawan (Kk). Kriteria uji goodness of fit dengan uji F adalah (1) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka model regresi linier berganda yang mengukur pengaruh antara perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap kinerja karyawan (Kk) tidak layak untuk digunakan, (2) Jika nilai signifikansi $< 0,05$. Maka model regresi linier berganda yang mengukur pengaruh antara perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap kinerja karyawan (Kk) layak untuk digunakan. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 20 dapat dilihat pada tabel 2:

Tabel 2
Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	of Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92,213	2	46,106	63,201	,000 ^b
	Residual	34,287	47	,730		
	Total	126,500	49			

a. Dependent Variable: kk

b. Predictors: (Constant), pi, ps

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji model dengan menggunakan uji F, pada tabel 2 di dapat F hitung sebesar 63,201 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai F memberikan hasil yang signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel bebas yang terdiri dari perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Kk) layak untuk digunakan.

Koefisien Determinasi Berganda(R²)

Analisis koefisien determinasi berganda merupakan alat ukur untuk melihat kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan besar variabel bebas menjelaskan variabel terikat. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 20 dapat dilihat pada tabel 3:

Tabel 3
Koefisien Determinasi Berganda(R²)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,854 ^a	,729	,717	,854

a. Predictors: (Constant), pi, ps

b. Dependent Variable: kk

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa besarnya R Square (R²) adalah sebesar 0,729 atau 72,9%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap kinerja karyawan (Kk) adalah sebesar 72,9%, sedangkan sisanya sebesar 27,1% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian.

Pengujian Hipotesis dengan Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh antara variabel bebas yaitu perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi), terhadap terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Kk). Kriteria pengujian dengan uji t adalah membandingkan nilai signifikansi dari nilai $t(\alpha = 0,05)$ dengan ketentuan, (1) Jika nilai signifikansi uji $t < 0,05$, maka terdapat pengaruh yang signifikan antara perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian (Pi) terhadap kinerja karyawan (Kk), (2) Jika nilai signifikansi uji $t > 0,05$, maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap kinerja karyawan (Kk). Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 20 dapat dilihat pada tabel 4:

Tabel 4
Pengujian Hipotesis dengan Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients				
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2,370	2,016		1,175	,246
1	Ps	,311	,140	,244	2,213	,032
	Pi	,605	,101	,660	5,980	,000

b. Dependent Variable: kk
Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel bebas adalah (1) Nilai t variabel perencanaan strategi (Ps) sebesar 2,213 dengan nilai signifikansi $0,032 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan strategi (Ps) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Kk), (2) Nilai t variabel pengendalian intern (Pi) sebesar 5,980 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian intern (Pi) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Kk).

Pembahasan

Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan program SPSS 20 dapat diketahui bahwa perencanaan strategi (Ps) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Kk), hal tersebut dibuktikan dengan digunakan uji t yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,213 dengan nilai signifikansi $0,032 < 0,05$. Penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan". Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian bahwa hipotesis pertama (H1) dapat diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Mediaty (2010), dan Mubarok (2011) yang menunjukkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perencanaan strategi yaitu pedoman perusahaan yang berisi tentang susunan-susunan rencana ke depan perusahaan yang berfungsi sebagai pencapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Adanya perencanaan strategi menyebabkan konsep organisasi menjadi tertata dan jelas sehingga akan mempermudah dalam menentukan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif dan efisien. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi yang baik menandakan bahwa organisasi tersebut telah berhasil dalam mencapai strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan program SPSS 20 dapat diketahui bahwa pengendalian intern (Pi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Kk), hal tersebut dibuktikan dengan digunakan uji t yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,980 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan". Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian bahwa hipotesis kedua (H2) dapat diterima. Hasil penelitian ini berarti mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Nanda (2014) yang menunjukkan bahwa pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengendalian intern yaitu penggunaan semua sumber daya perusahaan untuk meningkatkan, mengarahkan, mengendalikan, dan mengawasi segala aktifitas dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dalam pengendalian intern lingkungan pengendalian yang baik akan memberikan hasil baik dalam menciptakan suasana kerja, sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. Pengendalian intern yang baik pada informasi dan komunikasi akan memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja karena semua karyawan dapat bertukar informasi yang diperlukan dalam melakukan aktivitas operasional perusahaan. Pengendalian intern yang baik dapat mendorong karyawan menaati, disiplin dalam melaksanakan peraturan dan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang sudah ditetapkan perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan strategi dan pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan adanya perencanaan strategi yang menyebabkan konsep organisasi menjadi tertata dan jelas sehingga akan mempermudah dalam menyusun sasaran serta rencana-rencana lain secara efektif dan efisien dan akan memberikan hasil yang baik dalam menciptakan suasana kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dan pengendalian intern dapat menentukan keberhasilan dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja suatu organisasi. Hasil dari penelitian ini mengindikasikan model penelitian layak untuk dilanjutkan pada analisa selanjutnya. Kondisi ini juga mencerminkan bahwa baik buruknya kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Surabaya sangat dipengaruhi oleh tingkat pengendalian intern dan perencanaan strategi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diambil maka peneliti memberikan saran-saran unruk peneltil selanjutnya, (1) PT Kereta Api Indonesia (Persero) Surabaya sebaiknya meningkatkan perencanaan strategi dan pengendalian intern, dengan cara memperbaiki unsur-unsur pada perencanaan strategi dan pengendalian intern serta memperbaiki komponen-komponen yang ada pada pengendalian intern, sehingga kinerja karyawan bisa lebih meningkat. karena berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa perencanaan strategi dan pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) Sebaiknya manajemen terus melakukan analisis pengendalian internnya, melihat hasil dari evaluasi yang dilakukan dapat membantu para penyusun strategi untuk mengembangkan strategi yang ada akan lebih efektif dan efisien, (3) Untuk mendukung hasil penelitian ini disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian serupa dengan menambahkan variabel lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik, diharapkan hasil penelitian selanjutnya dapat lebih lengkap dan luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A. 2006. *Auditing and Assurance Service an Integrade Approach*. 9rd ed. Prantice Hall Inc. New Jersey.
- Bharadwaj, S. G. P. R. dan Varadarajan. 1993. "Sustainable Competitive Advantange Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions. " *Journal of Marketing* 57:83-100.

- Budiyarto. 2004. Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Financial Divisi-divisi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Tesis*. Magister Manajemen Universitas Widyatama. Bandung.
- Dewi, S. P. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group). *Jurnal nominal* 1(1).
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit-Universitas Diponegoro. Semarang.
- _____, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Jewel, I. 2012. Sistem Pengendalian Intern. <http://indahjewel.blogspot.com/2012/sistem-pengendalian-internal-spi.html>. 09 oktober 2016 (20:10).
- Kuncoro, M. 2001. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Mediaty. 2010. Analisis Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya, dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Daerah (Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Di Sulawesi Selatan). <http://asp.trunojoyo.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/ASP.pdf>. 09 oktober 2016 (20:40).
- Mubarak. 2011. Analisis Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya, Perencanaan Strategi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah (Study Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di provinsi Yogyakarta). <http://repository.uui.ac.id/100/SK/I/0/00/001/001749/uui-skripsi-analisis%20pengaruh%20li-07312459-MUHAMAD%20HUSNI%20MUBAROK-66707613-preliminari.pdf>. 10 oktober 2016 (15.15).
- Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta.
- _____. 2009. *Auditing*. 1st. Salemba Empat. Jakarta.
- Nanda, L. 2014. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengendalian Internal, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada AJB Bumi Putera 1912 Kantor Cabang Solo Gladang). *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Prawirosentono, S. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia Kebijakan kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Priyatno, D. 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Andi. Yogyakarta.
- Roofiah, W. 2011. Perencanaan Strategis Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surakarta dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Penyediaan Air Bersih. *Skripsi*. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Rozikin, M. Z. 2010. *Kepuasan Kerja*. Avveroes Press. Malang.
- Sawyer. 2005. *Internal Auditing*. Salemba Empat. Jakarta
- Surani, A. 2016. Pengaruh Perencanaan Strategi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Karyawan Studi Empiris pada PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya (STIESIA). Surabaya.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. 13rd ed. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Supriyanto, S. dan Ernawati. 2010. *Pemasaran Industri Jasa Kesehatan*. Andik. Surabaya.
- Winarno, W. W. 2006. *Sistem Informasi Akuntansi*. Cetakan Pertama. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta