

PENGARUH PERENCANAAN STRATEGI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA

Anisa Amri Isbala
anisaisbala@gmail.com

Nur Handayani
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to analyze the employees' performance on PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. The variable which is used to measure the employees' performance is the strategy planning and job satisfaction variable. The population is all employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. The research data has been obtained from issuing the questionnaires directly. The questionnaires have been issued to the employees and 60 employees have been selected as samples by using sampling random method. Only 55 of 60 questionnaires have returned and can be processed. The management of data in this research is done by using quantitative methods. The data analysis technique has been done by using multiple linear regressions which is calculated by using SPSS 21 program. The result of this research shows that partially (t test), i.e.: (1) the strategy planning has significant and positive influence to the performance at PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya, (2) The job satisfaction has significant and positive influence to the performance of PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya.

Keywords: *Strategy Planning, Job Satisfaction, Performance.*

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah variabel perencanaan strategi dan kepuasan kerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Data penelitian berasal dari hasil pembagian kuesioner secara langsung. Kuesioner yang disebar pada karyawan sebanyak 60 sampel dengan menggunakan metode random sampling, dari 60 kuesioner yang disebar hanya 55 kuesioner yang kembali dan dapat diolah. Pengelolaan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda yang dihitung menggunakan bantuan program SPSS 21. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa (1) perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. (2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya.

Kata Kunci : Perencanaan Strategi, Kepuasan Kerja, Kinerja.

PENDAHULUAN

Di Indonesia, keberadaan Perusahaan Perseroan merupakan suatu keadaan yang tidak dapat dipungkiri keberadaannya. Perusahaan Perseroan adalah salah satu perusahaan yang dibentuk oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Selain itu, Perusahaan Perseroan juga dikelola oleh Badan Usaha Milik Swasta. 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. Keberadaan BUMN di Indonesia diatur dalam Undang - Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang - Undang ini sering disebut sebagai Undang - Undang BUMN.

Perusahaan Perseroan merupakan perusahaan yang berbentuk hukum sehingga perusahaan persero memiliki ketentuan dan prinsip-prinsip yang berlaku bagi perusahaan perseroan (menurut Pasal 11 Undang - Undang BUMN). Ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang Perseroan Terbatas adalah Undang - Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Perusahaan Perseroan memperoleh Penyertaan Modal Negara yang ditunjukkan untuk menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi sehingga perusahaan Perseroan dapat bersaing dalam negeri maupun luar negeri. Tujuan utama Perusahaan Perseroan yaitu untuk mendapatkan keuntungan sebesar - besarnya sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan. Menurut ketentuan pasal 66 Undang - Undang BUMN yaitu bagi Perusahaan Perseroan sebagai BUMN diberikan tugas khusus untuk mengatur menyelenggarakan kemanfaatan umum. Penugasan khusus untuk menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum ini sering disebut juga dengan Kewajiban Pelayanan Umum (*Publik Service Obligation*). *Public Service Obligation (PSO)* digunakan sebagai penyedia barang publik yang memiliki jumlah cukup untuk kebutuhan masyarakat walaupun tidak memberi keuntungan bagi penyedia jasa. Sehingga dalam menjalankan tugas, BUMN melaksanakan kinerja secara komersil dan sosial.

Bertahannya suatu perusahaan dapat dikarenakan oleh kualitas kinerja karyawan, dengan melakukan berbagai restrukturasi dalam perusahaan kemungkinan dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Ketentuan yang mengatur restrukturasi BUMN disebutkan pada Undang - Undang BUMN Pasal 72. Upaya restrukturisasi sangatlah penting untuk dilakukan karena Perusahaan Perseroan berkaitan langsung dengan kesejahteraan masyarakat. Dengan melakukan restrukturisasi akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan, dan kemungkinan juga akan meningkatkan nilai perusahaan. Untuk mencapai restrukturisasi, aspek dasar yang perlu ditingkatkan adalah kualitas dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan kunci dari keberhasilan suatu organisasi, karena berfungsi sebagai pengelola perusahaan sehingga perlu memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Keoptimalan kinerja dapat didapatkan bila perusahaan dapat memberikan sarana dan prasarana memadai yang dibutuhkan saat bekerja. Perusahaan juga perlu memperhatikan sumber daya manusia yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Sehingga perusahaan dapat mempertahankan dan memperoleh kinerja berkualitas dari sumber daya manusia. Kinerja dapat dikatakan berkualitas, jika perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia untuk melaksanakan tugasnya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan, secara finansial kinerja yang berkualitas dicapai ketika perusahaan dapat menyediakan pelayanan, produk berkualitas tinggi dan mengelola keuangan pada tingkat ekonomis, efisien, dan efektif.

Kinerja dianggap penting bagi perusahaan, maka diperlukan penilaian kinerja kepada sumber daya manusia yang berfungsi sebagai tolak ukur kinerja sumber daya manusia yang benar - benar bekerja dan bermalas - malasan bekerja. Dengan demikian, kinerja para pegawai dapat membuat kesuksesan perusahaan. Perusahaan dapat dikatakan sukses atau berhasil jika perusahaan memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang telah

disepakati pendirinya. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah perencanaan strategi pada perusahaan.

Apabila perencanaan strategi dapat bermanfaat bagi peningkatan nilai perusahaan, maka diharapkan adanya peningkatan kepuasan kerja dari para karyawan. Bila yang terjadi sebaliknya, kemungkinan perencanaan strategi tidak sesuai dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi maka akan terjadi berkurangnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kualitasnya suatu perusahaan ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan perencanaan strategi perusahaan. Agar kepuasan kerja karyawan berjalan secara konsisten, maka diperlukan perhatian antara pemimpin dan karyawan untuk pencapaian hasil kerja yang lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai dan dapat dipertahankannya.

Dalam penelitian ini, penulis memilih perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya karena PT Kereta Api Indonesia (Persero) dibentuk oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki peran penting untuk meraih Pendapatan Nasional. Sesuai dengan Undang - Undang nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian, dimana perkeretaapian di Indonesia dikuasai oleh Negara dan pembinaannya dilakukan oleh Pemerintah. Pada Undang - Undang No 13 Tahun 1992 pasal 8 ayat 1 tentang Perkeretaapian menyebutkan bahwa Pemerintah bertanggungjawab untuk menyediakan dan merawat prasarana pokok kereta api. Selain itu, PT Kereta Api Indonesia juga mempunyai peranan yang dijalankan oleh Badan Usaha Milik Swasta. Dimana, perusahaan dituntut untuk mendapatkan keuntungan sebesar - besarnya. Banyaknya kegiatan tersebut membuat PT Kereta Api Indonesia (Persero) diharuskan dapat meningkatkan kinerja karyawannya dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan pelanggan PT Kereta Api Indonesia (Persero) harus peka terhadap kebutuhan pelanggan, karena pelanggan bukan hanya memakai jasa perkeretaapian, tetapi juga menuntut pelayanan yang memuaskan. Jika kepuasan pelanggan pada tingkat yang sangat tinggi, maka tidak sulit untuk menimbulkan loyalitas pelanggan yang nantinya akan mempengaruhi tingkat keuntungan perusahaan.

Dari keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kepuasan pelanggan diperlukan perencanaan strategis. Membuat perencanaan strategis kemungkinan dapat meningkatkan kepuasan kinerja karyawan. Meningkatnya kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas bagi pelanggan. Dalam penelitian ini faktor yang diduga yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah perencanaan strategis dan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diidentifikasi masalah - masalah dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian (*research question*) yaitu (1) apakah perencanaan strategi dapat berpengaruh terhadap kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya, (2) apakah kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengkaji pengaruh perencanaan strategi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya.

TINJAUAN TEORETIS DAN HIPOTESIS

Kinerja

Pengertian Kinerja

Menurut Mulyadi (2007:337) bahwa kinerja adalah keberhasilan potensial, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensi dan variasi pengukurannya tergantung pada kompleksitas faktor - faktor yang membentuk kinerja.

Istilah kinerja seringkali digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. (Mahmudi, 2005:6). Menurut Mahsun, dkk (2007: 157), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi.

Menurut Bastian (2001:329) kinerja organisasi sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Menurut Simanjuntak (2005:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Simanjuntak (2005:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan (Bastian 2001:33) yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen – elemen indikator berikut ini:

1. Indikator masukan (inputs) yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa, yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (outputs) yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau nonfisik.
3. Indikator hasil (outcomes) yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (benefit) yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (impact) yaitu pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negative, pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Konsep pengukuran kinerja di sektor publik mengacu pada konsep value for money (VFM). Konsep value for money terdiri dari tiga indikator yang umumnya digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (profit oriented) (Bastian 2001:335-336), yaitu:

1. Efisiensi yaitu hubungan antara input dan output, dimana penggunaan barang dan jasa dibeli oleh organisasi untuk mencapai output tertentu.
2. Efektifitas, yaitu hubungan antara output dan tujuan, dimana efektifitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan, dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah diharapkan.
3. Ekonomis, yaitu hubungan antara pasar dan input, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga yang terbaik yang dimungkinkan.

Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat di gunakan untuk mewujudkan kinerja secara komperhensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang di hasikan oleh sektor publik lebih banyak bersifat *intangible* output, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kinerja non-financial.

Prinsip – Prinsip Pemilihan Ukuran Kinerja

Pemilihan ukuran kinerja untuk instansi mempertimbangkan prinsip-prinsip sebagai berikut (Bastian 2006:331):

1. Evaluasi kembali ukuran yang ada
Ukuran yang ada dievaluasi secara rutin. Apabila sudah tidak berguna, maka alasan yang terkait dengan kenyamanan manajemen perlu dikemukakan.
2. Mengukur kegiatan yang penting, tidak hanya hasil keseluruhan
3. Pengukuran harus memotivasi tim kerja untuk pencapaian tujuan (*goal-driven teamwork*). Pembagian proses pengukuran disesuaikan dengan mekanisme tim kerja. Apabila tim bekerja dalam kerangka pencapaian tujuan, maka pengukuran lebih pada proses pencapaian tujuan tersebut. Ini berarti proses pengukuran memotivasi pencapaian tujuan.
4. Proses pengukuran merupakan perangkat yang terintegrasi.
Sistem pengukuran harus terintegrasi dengan strategi organisasi. Sistem pengukuran akan memonitor minimalisasi biaya, peningkatan kualitas, pengurangan waktu pelaksanaan produksi, dan penciptaan pengembalian investasi yang wajar.
5. Fokus pengukuran harus melibatkan akuntabilitas publik. Ukuran internal yang umumnya digunakan adalah perbandingan kinerja dari tahun ke tahun atau antar unit, seperti divisi, departemen, kelompok, dan individu. Selain itu, proses pengukuran harus mempertimbangkan penerimaan hasil pengukuran, terutama oleh masyarakat. Fokus internal ini biasanya dikaitkan dengan akuntabilitas publik.

Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Yuwono dkk (2002:23) mengemukakan pendapat yang berkaitan dengan konsep kinerja organisasi, bahwa kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit - unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian - penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Yuwono dkk (2002:53) mengemukakan faktor - faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, dan kepemimpinan yang efektif.

Sedangkan Ruky (2001:7) mengidentifikasi faktor - faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa. Bila organisasi menggunakan teknologi yang berkualitas, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain - lainnya.

Sedangkan Atmosoeparto (2001:11-19) mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seperti berikut ini:

1. Faktor eksternal yang terdiri dari :
 - a. Faktor politik yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.

- b. Faktor ekonomi yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
 - c. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
2. Faktor internal yang terdiri dari :
- a. Tujuan organisasi yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
 - b. Struktur organisasi sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
 - c. Sumber daya manusia yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
 - d. Budaya organisasi yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Perencanaan Strategi

Pengertian Perencanaan Strategi

Perencanaan adalah proses untuk menentukan tindakan yang tepat di masa depan melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia (UU RI No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional Pasal 1 Poin 1). Proses perencanaan yang dilakukan ini akan menentukan aktivitas dan fokus strategi organisasi sektor publik. Dalam prosesnya, perencanaan membutuhkan partisipasi publik yang akan sangat menentukan kualitas dan diterimanya arah serta tujuan organisasi.

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

Beberapa penulisan seperti Steiner (1979) dan Barry (1986) (dalam Yuwono dkk, 2005:31) berpendapat bahwa perencanaan strategis dapat membantu suatu organisasi dalam melakukan beberapa hal berikut:

1. Berpikir secara strategis dan mengembangkan strategi - strategi yang efektif
2. Memperjelas arah masa depan
3. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsensus masa depan
4. Mengembangkan landasan koheren dan kukuh bagi pembuat keputusan
5. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang - bidang yang berada di bawah kontrol organisasi
6. Membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi
7. Memecahkan masalah utama organisasi
8. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif
9. Membangun kerja kelompok dan keahlian

Era penggunaan model “perencanaan strategis” bagi instansi pemerintah yang cukup bergaung sejak keluarnya Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/XI/618/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah mendefinisikan perencanaan strategis sebagai suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu satu tahun sampai dengan lima tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Proses ini menghasilkan suatu rencana strategis instansi pemerintah, yang setidaknya memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, dan program serta ukuran keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaannya.

Halim dan S. Kusufi (2012: 95) menyatakan bahwa proses penentuan program, aktivitas, atau proyek yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan penentuan jumlah lokasi sumber daya yang akan dibutuhkan. Hasil dari perencanaan strategis berupa rencana - rencana strategis dalam bentuk - bentuk program. Organisasi yang tidak memiliki atau tidak melakukan perencanaan strategis akan mengalami masalah dalam penganggaran, misalnya beban kerja anggaran yang tidak seimbang (*overload*), tidak tepat sasaran dan sebagainya.

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 strategis. Perencanaan strategis berkaitan dengan pencarian kesesuaian yang terbaik dan paling menguntungkan antara organisasi dan lingkungannya yang didasarkan pada pemahaman mendalam. Dengan memaksimalkan kekuatan internal dan meminimalkan atau mengatasi kelemahan internal untuk mendapatkan keuntungan dari peluang eksternal dan meminimalkan atau mengatasi ancaman eksternal.

Sedangkan menurut Roofiah (2011: 22) menyatakan bahwa perencanaan strategis diperlukan sebagai pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan untuk membuat keputusan yang diambil saat ini. Informasi berhubungan dengan kondisi lingkungan (statis maupun dinamis), dan penyusunan alternatif sebanyak-banyaknya berdasarkan informasi yang diperoleh.

Karakteristik Perencanaan Strategi

Berdasarkan rangkuman dari beberapa pustaka (seperti Bryson, 1988; Bryson dan Einsweiler; Gordon, 1993; Djunaedi, 1995) dalam Djunaedi (2001), perencanaan strategis untuk sektor publik mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Dipisahkan antara rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis memuat antara lain visi, misi, dan strategi (arah kebijakan); sedangkan rencana operasional memuat program dan rencana tindakan (aksi).
2. Penyusunan rencana strategik melibatkan secara aktif semua stakeholders di masyarakat (dengan kata lain, pemerintah adalah satu - satunya pemeran dalam proses perencanaan strategik).
3. Tidak semua isu atau masalah dipilih untuk ditangani. Dalam proses perencanaan strategik, ditetapkan isu - isu yang dianggap paling strategis atau fokus terhadap masalah yang paling di prioritaskan untuk ditangani.
4. Kajian lingkungan internal dan eksternal secara kontinu dilakukan agar pemilihan strategi selalu “diperbarui” berkaitan dengan peluang serta ancaman di lingkungan luar, dan mempertimbangkan kekuatan serta kelemahan yang ada di lingkungan internal.

Manfaat Perencanaan Strategi

Pentingnya perencanaan strategis bagi pemerintah sangat menonjol karena disanalah terlihat dengan jelas peranan dari pemerintah dalam mengkoordinasikan semua unit kerja. Bryson (2007:5), meskipun terkesan bahwa perencanaan strategis disusun untuk memperoleh laba, namun perencanaan strategis juga dapat diterapkan pada beberapa jenis organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Lembaga publik, departemen, atau divisi penting dalam organisasi.
- b. Pemerintahan umum, seperti pemerintahan *city, county*, atau negara bagian.
- c. Organisasi nirlaba yang pada dasarnya memberikan pelayanan publik.
- d. Fungsi khusus yang menjembatani batasan-batasan organisasi dan pemerintah, seperti transportasi, kesehatan atau pendidikan.
- e. Seluruh komunitas, kawasan perkotaan atau metropolitan, daerah, atau negara bagian.

Menurut Steiner, 1979; Barry, 1986; Bryson, Freem dan Roering, 1986; Bryson, Van de Ven, dan Roering, 1987 (dalam Bryson, 2007 : 12-13), perencanaan strategis merupakan satu bagian yang penting karena dapat membantu organisasi :

1. Berpikir secara strategis dan mengembangkan strategi – strategi yang efektif.
2. Memperjelas arah masa depan.
3. Menciptakan prioritas.
4. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan.
5. Mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan.
6. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang – bidang yang berada di bawah kontrol organisasi.
7. Membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi.
8. Memecahkan masalah utama organisasi.
9. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif.
10. Membangun kerja kelompok dan keahlian.

Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (Tangkilisan 2005:164) adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peran atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam – macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja.

Handoko (2000:193 – 194) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Sedangkan, menurut Kuswadi (2004:13) kepuasan kerja merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawan yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan atau pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasan terhadap kegiatan dan pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai 2004:475). Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi, karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, dan produktif. Oleh karena itu, kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya (Hariandja 2004 : 209).

Teori Kepuasan Kerja

Teori-teori kepuasan kerja yang mencoba untuk mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa faktor-faktor lainnya. Teori-teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl (1992) dalam As'ad (2003:105) yaitu :

- 1) Teori Keadilan (*Equity Theory*)
Teori ini menyatakan inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan perusahaan dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi yaitu :
 - a. Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
 - b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Teori Perbedaan atau Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)
Teori ini dikemukakan oleh Porter pada tahun 1961 yang berpendapat bahwa kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila seorang karyawan memperoleh lebih besar dari yang diharapkannya (*discrepancy* positif), maka karyawan tersebut akan menjadi puas, sebaliknya jika memperoleh lebih kecil dari yang diharapkannya (*discrepancy* negatif), maka terjadi ketidakpuasan.
- 3) Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)
Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian. Faktor-faktor pemeliharaan terdiri dari :
 - a. Motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, penghargaan, kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab.
 - b. Pemeliharaan adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, hubungan interpersonal dengan seluruh anggota perusahaan, gaji, keamanan kerja, dan kondisi kerja.

Faktor - Faktor Kepuasan Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg terhadap para pekerja teknisi dan para akuntan, terdapat dua macam faktor kepuasan kerja. Faktor yang pertama dinamakan faktor yang membuat pegawai tidak puas (*dissatisfiers faktor*) dan faktor yang kedua dinamakan faktor yang membuat pegawai merasa puas (*satisfiers faktor*). Dua faktor tersebut dinamakan juga faktor ekstrinsik (*extrinsic*) dan faktor intrinsik (*intrinsic*), yang mempengaruhi kinerja pegawai:

1. Faktor Ekstrinsik

Faktor pemeliharaan atau *Maintenance Factor* disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan dan hidupnya sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini sering pula disebut *factor dissatisfiers* atau *factor extrinsic* terdiri dari serangkaian kondisi kerja yang meliputi faktor - faktor:

- a. Kompensasi.
- b. Kondisi Kerja.
- c. Status.
- d. Rasa Aman dan Selamat.

- e. Supervisi.
- f. Interaksi antar-personal
- g. Kebijakan organisasi.

2. Faktor Intrinsik

Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan. Menurut Herzberg faktor motivator ini mencakup:

- a. Pengakuan (*recognition*)
- b. Tanggung jawab (*responsibility*)
- c. Prestasi (*achievement*)
- d. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- e. Adanya kemungkinan untuk berkembang (*the possibility of growth*)
- f. Kemajuan (*advancement*)

Menurut Robbins (2001 : 149 - 150), faktor - faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah:

- 1. Kerja yang secara mental menantang
- 2. Ganjaran yang pantas
- 3. Kondisi kerja yang mendukung
- 4. Rekan sekerja yang mendukung
- 5. Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja

Mubarok (2011) dalam penelitiannya membuktikan bahwa perencanaan strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menurut Mediaty (2010) mengungkapkan bahwa 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. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : Perencanaan Strategi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kreitner dan Kinicki (2014:169) mengatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kinerja bukanlah sebuah konsep kesatuan. Namun, seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya. Kurniawan (2011) dalam penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 2 : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Obyek) Penelitian

Jenis penelitian ini menurut analisis datanya termasuk dalam penelitian kuantitatif dengan metode penelitian kausal komparatif (*causal comparative research*). Metode pengumpulan data primer dari responden dilakukan dengan *survey*. Populasi yang diambil dalam 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 akan digunakan metode *Simple Random Sampling* dengan menggunakan rumus *Slovin* dengan asumsi bahwa populasi tersebut berdistribusi normal, maka perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{150}{1 + 150 (0,1)^2}$$

$$n = 60$$

Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*). Dalam penelitian ini populasinya adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Data yang digunakan merupakan data primer berupa kuesioner.

Definisi Oprasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Variabel Terikat (Dependent Variable)

Kinerja (K) merupakan tingkat ukuran keefektifitasan dan efisiensi suatu organisasi dalam pencapaian pengelolaan tugas atau kegiatan, program serta kebijakan untuk mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi sesuai dengan yang telah disepakati dan direncanakan oleh pendiri organisasi. Untuk mengukur kinerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya penulis akan menggunakan beberapa indikator yaitu:

1. Pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien
2. Pencapaian tujuan organisasi
3. Pemberian pelayanan berkualitas

Variabel tidak terikat (bebas)

1. Perencanaan Strategi (Ps)

Perencanaan Strategi 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:

- a. Visi dan misi organisasi
- b. Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai
- c. Ukuran keberhasilan dan kegagalan

2. Kepuasan Kinerja (Kk)

Kepuasan kerja adalah sikap perasaan dan ekspresi yang ditunjukkan dari masing-masing individu yaitu dengan menunjukkan perasaan puas atau tidak puas, suka atau tidak suka terhadap jenis pekerjaan dan jabatannya yang dijalannya sehingga menimbulkan keinginan dari masing-masing individu untuk bekerja lebih baik. Dalam penelitian ini penulis memilih beberapa faktor untuk mengukur kepuasan kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya yaitu sebagai berikut:

- a) Atasan
- b) Gaji / Kompensasi
- c) Kondisi Kerja
- d) Rekan sekerja yang mendukung
- e) Kebijaksanaan organisasi
- f) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara perencanaan strategi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Pada penelitian ini digunakan teknik analisis regresi linier berganda. Analisis ini menggunakan rumus persamaan yaitu:

$$K = \alpha + b_1Ps + b_2Kk + e$$

Dimana :

K = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan dalam hal ini adalah kinerja

α = Variabel Y bila $X = 0$ (konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel independen. Bila $b (+)$ maka naik, dan bila $b (-)$ maka terjadi penurunan.

Ps = Perencanaan Strategi

Kk = Kepuasan Kerja

e = Nilai residual

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Data

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya yang memiliki karyawan sebanyak ± 2.000 orang. Dalam pengambilan sampel, peneliti menggunakan data primer dengan cara mendatangi langsung tempat riset dengan menyebarkan beberapa kuesioner kepada karyawan secara langsung. Kuesioner disebar ke beberapa karyawan sebanyak 60 orang dengan menggunakan metode random sampling, dari 60 kuesioner yang disebar hanya 55 kuesioner yang kembali.

Uji Kualitas Data

- Uji Validitas.* Hasil uji validitas dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator dari beberapa pertanyaan dalam penelitian ini merupakan pertanyaan yang dapat dinyatakan valid, karena indikator penelitian memiliki angka $> 0,2609$.
- Uji Reliabilitas.* Pada uji reliabilitas untuk variabel perencanaan strategi memiliki 8 item pertanyaan menunjukkan nilai pada *Cronbach's Alpha* 0,687. Untuk uji reliabilitas untuk variabel kepuasan kerja memiliki 10 item pertanyaan menunjukkan nilai pada *Cronbach's Alpha* 0,707. Sedangkan, uji reliabilitas untuk variabel kinerja memiliki 8 item pertanyaan menunjukkan nilai pada *Cronbach's Alpha* 0,694. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang reabel karena memiliki nilai $> 0,6$.

Hasil Uji Asumsi Klasik

- Uji Multikolinearitas.* Semua variabel independen memiliki nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai *VIF* < 10 , sehingga variabel independen dalam model persamaan regresi pada penelitian ini tidak memiliki gejala multikolinieritas.
- Uji Autokorelasi.* Hasil uji autokorelasi menunjukkan nilai *DW* sebesar 1,908 yang terletak diantara -2 sampai +2, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi pada model persamaan regresi.
- Uji Heteroskedastisitas.* Analisis hasil output SPSS 21 gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik - titik menyebar berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, dan membentuk pola yang tidak jelas. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Perencanaan Strategi (Ps) dan Kepuasan Kerja (Kk) tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.
- Uji Normalitas.* Berdasarkan gambar grafik normal plot menunjukkan titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel - variabel yang ada pada penelitian ini dapat memenuhi uji normalitas. Sedangkan, berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa uji non - parametik *kolmogorov - smirov* ($K-S$) memiliki nilai *kolmogorov-smirnow Z* sebesar 0,595 dengan tingkat signifikansi 0,871. Data tersebut menunjukkan bahwa variabel penelitian pada tingkat signifikansi $> 0,05$, maka tidak terjadi perbedaan signifikan. Artinya, data yang telah diuji dalam penelitian ini normal karena tidak berbeda dengan normal baku.

Uji Hipotesis

Uji Goodness of Fit

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menafsirkan nilai aktual diukur dari *Goodness of Fit*. *Goodness of fit* menguji H_0 bahwa data empiris cocok atau sesuai dengan model (tidak ada perbedaan antara model dengan data sehingga model dapat dikatakan fit).

Tabel 1
Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.850	2	.925	26.703	.000 ^b
	Residual	1.802	52	.035		
	Total	3.652	54			

a. Dependent Variable: K

b. Predictors: (Constant), Kk, Ps

Sumber : Output SPSS 21 (2015)

Berdasarkan hasil uji model dengan menggunakan uji F, pada tabel 1 di dapat F hitung sebesar 26,703 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai F memberikan hasil yang signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel independen yang terdiri dari perencanaan strategi dan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sudah tepat.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh perencanaan strategi (Ps) dan kepuasan kerja (Kk) secara parsial maupun simultan terhadap kinerja (K). Hasil perhitungan dengan program SPSS 21 pada analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error			
	(Constant)	1.532	.393		3.900	.000
1	Ps	.550	.080	.671	6.887	.000
	Kk	.171	.063	.266	2.731	.009

a. Dependent Variable: K

Sumber : Output SPSS 21 (2015)

Keterangan:

K = Kinerja

Ps = Perencanaan Strategi

Kk = Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 2 diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$K = 1,532 + 0,550 Ps + 0,171 Kk + e$$

Uji Parsial (Uji t)

Uji t berada pada tingkat signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$). Jika nilai $t < 0,05$, maka H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil uji t (*t-test*) untuk model persamaan regresi pada tabel 2, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Perencanaan strategi mempunyai t hitung sebesar 6,887 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Tingkat probabilitas signifikansi $< 0,05$ sehingga H_0 ditolak, artinya perencanaan strategi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2. Kepuasan kerja mempunyai t hitung sebesar 2,731 dengan nilai signifikansi sebesar 0,009. Tingkat probabilitas signifikansi $< 0,05$ sehingga H_0 ditolak, artinya kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Uji Koefisiensi Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Hasil koefisien determinasi model persamaan regresi disajikan pada tabel 15 sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 ^a	.507	.488	.18614

a. Predictors: (Constant), Kk, Ps

b. Dependent Variable: K

Sumber : Output SPSS 21 (2015)

Berdasarkan tabel 3 diketahui nilai *adjusted R Square* sebesar 0,488. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen (perencanaan strategi dan kepuasan kerja) dapat menjelaskan variabel dependen (kinerja) sebesar 48,80% sedangkan 51,20% sisanya dipengaruhi faktor yang lainnya.

Pembahasan

Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja

Perencanaan Strategi 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. Penyusunan perencanaan strategi pada organisasi sangat penting dilakukan karena dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing. Pada perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menyusun perencanaan strategi yaitu dengan menentukan sasaran usaha, Rencana Jangka Panjang (RJP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Untuk menguji Hipotesis 1 (H_1) pada penelitian ini, hasil uji hipotesis menunjukkan variabel perencanaan strategi terhadap variabel kinerja memiliki tingkat signifikan sebesar 0,000 dan nilai koefisiensi sebesar 0,550. Hasil uji parsial (uji t) antara variabel perencanaan strategi (Ps) dengan kinerja (K) menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,887. Hasil pengujian ini diperoleh dari pengelolaan data primer menggunakan alat bantu program SPSS 21. Berdasarkan uraian tersebut, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Tanda positif menunjukkan bahwa variabel perencanaan strategi mempunyai hubungan searah dengan kinerja, maka dapat disimpulkan hipotesis

yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian bahwa hipotesis pertama (H1) dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Asmarani (2006), Mediaty (2010), dan Mubarok (2011) yang menyatakan bahwa variabel perencanaan strategi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja adalah sikap perasaan dan ekspresi yang ditunjukkan dari masing-masing individu yaitu dengan menunjukkan perasaan puas atau tidak puas, suka atau tidak suka terhadap jenis pekerjaan dan jabatannya yang dijalannya sehingga menimbulkan keinginan dari masing-masing individu untuk bekerja lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan kerja untuk mencapai hasil yang maksimal berasal dari keinginan masing - masing individu dalam menjalankan pekerjaannya.

Untuk menguji Hipotesis 2 (H2) dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja memiliki tingkat signifikan sebesar 0,009 dan nilai koefisiensi sebesar 0,171. Hasil uji parsial (uji t) antara variabel kepuasan kerja (Kk) dengan kinerja (K) menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,731. Berdasarkan uraian tersebut, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dengan indikator gaji, kondisi kerja, atasan, rekan sekerja yang mendukung, kebijakan organisasi, dan pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Tanda positif menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai hubungan searah dengan kinerja maka dapat disimpulkan hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian bahwa hipotesis kedua (H2) dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Soedjono (2005), Ahmed dan Uddin (2012), Dhermawan, et al. (2012), dan Kurniawan (2011) menyatakan secara signifikan dan positif kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perencanaan strategi dan kepuasan kerja terhadap kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa setiap dibuatnya perencanaan strategi baru dapat meningkatkan kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. (2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Pengaruh positif dan signifikan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan pribadi dari masing - masing individu dapat meningkatkan kinerja para pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari penelitian ini, adapun beberapa saran yang dapat diberikan peneliti untuk penelitian selanjutnya yaitu sebagai berikut:

1. Pada penelitian selanjutnya diharapkan menambah atau mengganti dengan variabel - variabel lainnya sehingga dapat diperoleh pengaruh yang lebih besar terhadap variabel kinerja.
2. Bagi pihak perusahaan diharapkan dapat memaksimalkan kinerja pegawai. Dengan peningkatan kinerja karyawan perusahaan akan mampu meningkatkan nilai perusahaan

dimata masyarakat sehingga perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar.

Keterbatasan

Adapun keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian yaitu:

1. Penulis menggunakan indikator-indikator penelitian yang terdapat dari penelitian sebelumnya. Untuk itu diharapkan bagi penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian.
2. Dalam pengumpulan data, peneliti hanya menitipkan kuesioner kepada satu orang saja di setiap divisi. Kemungkinan data diisi oleh satu orang saja, sehingga menimbulkan data kurang obyektif. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menyebarkan kuesioner kepada individu secara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S dan Md Nokir Uddin. 2012. Job Satisfaction of Bankers and its Impact in Banking: A Case Study of Janata Bank. *Journal ASA University Review*. 6(2).
- As'ad. 2003. *Psikologi Industri : Seri Sumber Daya Manusia*. Liberty. Yogyakarta.
- Asmarani, D. E. 2006. Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Atmosoeparto, K. 2001. *Produktivita Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Gramedia. Jakarta.
- Bastian, I. 2001. *Akutansi Sektor Publik di Indonesia*. Pusat Pengembangan Akutansi FE UGM. Yogyakarta.
- _____. 2006. *Akutansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Erlangga. Jakarta.
- Bryson, J. M. 2007. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Budiyarto. 2004. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Finansial Divisi – Divisi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Tesis*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Dhermawan, A. A. Ngr. B., I Gd. A. Sudibya, dan I Wayan M. Utama. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* 6(2).
- Djunaedi, A. 2001. Alternatif Model Penerapan Perencanaan Strategis dalam Penataan Ruang di Indonesia. *Jurnal PWK*. 12(1).
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Halim, A dan M. S. Kusufi. 2012. *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akutansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Handoko, H. 2002. *Strategi Pemberdayaan Sumberdaya Manusia dalam Aplikasi Teknologi Informasi*. Makalah Seminar Nasional Teknik Informatika Universitas Atmajaya. Yogyakarta.
- Hariandja, M.T.P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Grasindo. Jakarta.
- Indriantoro, N dan B. Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPFE. Yogyakarta.
- Kreitner, R. dan Kinicki A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan. Salemba Empat. Jakarta.
- Kurniawan, M. R. N. 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kuswadi. 2004. Cara Mengukur Kepuasan Karyawan. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Penerbit UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- _____. 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Kedua. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Penerbit BPFE. Jakarta.

- Mahsun, M dkk. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Mardiasmo. 2000. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- _____. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- 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_25.pdf. 24 Januari 2015 (22:45).
- Mubarok. 2011. Analisis Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya, Perencanaan Strategis, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan Daerah (Study Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Propinsi 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>. 13 Januari 2015 (21:57).
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2001. *Prilaku Organisasi Jilid 1*. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins, S.P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Roofiah, W. 2011. *Perencanaan Strategis Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surakarta dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Penyediaan Air Bersih*. Skripsi. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Ruky, S. A. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja : Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Gramedia. Jakarta.
- Santoso, S. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Cetakan Kedua. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Simanjuntak, P. J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit FEUI. Jakarta.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, (Online), Vol. 7, No. 1 <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/16136/161824> Januari 2015 (22:47).
- Tangkilisan, H. N. S. 2005. *Manajemen Publik*. PT Grasindo. Jakarta.
- Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 *Badan Usaha Milik Negara*. 19 Juni 2003. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70. Jakarta.
- Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*. 5 Oktober 2004. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104. Jakarta.
- Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2007 *Perkeretaapian*. 25 April 2007. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 65. Jakarta.
- Yuwono, dkk. 2002, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Kedua. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- _____. 2005. *Penganggaran Sektor Publik*. Cetakan Pertama. Bayumedia Publishing. Malang.

