

## PENGARUH PERENCANAAN STRATEGI DAN PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**Annis Surani**

Annissur@gmail.com

**Lilis Ardini**

**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 performance of the employees at PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya. If the strategy planning has advantage for the enhancement of firm value, so that the existence of good internal control has been expected so that the enhancement of the performance of the employees. The population of this research is all employees of PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya and the samples are 50 people. The sample collection technique has been done by using proportionate stratified random sampling. The analysis technique has been done by using multiple linear regressions with F test and multiple coefficient determinations, and the hypothesis uses t test. It has been found from the result of this research shows that based on Goodness of Fit test and F test that the model of multiple linear regressions that measures the influence between strategy planning and internal control to the performance of the employees is feasible to be used. The strategy planning has positive and significant influence to the performance of the employees. The internal control has positive and significant influence to the performance of the employees.*

*Keywords: Strategy Planning, Internal Control, The Performance of The Employees*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan strategi dan pengendalian intern terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya. Apabila perencanaan strategi dapat bermanfaat bagi meningkatkan nilai perusahaan, maka diharapkan adanya pengendalian intern yang baik sehingga terjadi peningkatan kinerja dari para karyawan. Adapun populasi yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya dengan sampel yang digunakan adalah 50 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Teknik analisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan uji F dan koefisien determinasi berganda, serta pengujian hipotesis menggunakan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan uji *Goodness Of Fit* dengan uji F diketahui model regresi linear berganda yang mengukur pengaruh antara perencanaan strategi dan pengendalian intern terhadap kinerja karyawan layak digunakan. Perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: perencanaan strategi, pengendalian intern, kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

Pengendalian Intern merupakan salah satu sistem informasi akuntansi yang diterapkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaannya. Dalam mewujudkannya sistem perusahaan yang baik dan tepat dibutuhkan suatu analisa dan evaluasi, dimana hal tersebut diharapkan mampu mencegah penyelewengan yang dapat terjadi di dalam suatu perusahaan. Suatu perusahaan yang telah berjalan sebaiknya memantau seluruh kegiatan operasionalnya. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan-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).

Dalam dunia ekonomi, semakin ketatnya persaingan antar perusahaan dari tahun ke tahun menuntut perusahaan harus mampu bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan lain. Salah satu hal yang dapat ditempuh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan yang ketat yaitu dengan perencanaan strategi yang bagus. Karena suatu perencanaan strategi suatu perusahaan merupakan sebuah rencana tertulis jangka panjang, yang didalamnya menyatakan misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi. Perencanaan strategi juga dianggap memberikan substansi dimana kinerja perusahaan dapat dikontrol dan diukur (Rue dan Ibrahim,1998;Shrader *et al.*1989 dalam Asmarani 2006:20). Apabila perencanaan strategi dapat bermanfaat bagi peningkatan nilai perusahaan, maka diharapkan adanya pengendalian intern yang baik sehingga terjadi peningkatan kinerja dari para karyawan. Bila terjadi sebaliknya, kemungkinan perencanaan strategi tidak sesuai tujuan, meskipun pengendalian intern baik akan menimbulkan berkurangnya tingkat kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kualitasnya suatu perusahaan ditentukan oleh interaksi antara pengendalian intern dengan perencanaan strategi perusahaan.

PT Telkom adalah perusahaan pertama yang bergerak di bidang operator telekomunikasi di Indonesia yang menyediakan berbagai rancangan teknologi canggih mulai dari layanan jaringan komunikasi yaitu jaringan telepon atau seluler maupun jaringan internet. Hal itu membuktikan teknologi tidak pernah lepas dari PT Telkom, karena didunia saat ini teknologi menjadi alat saing yang harus ada untuk saling mendapatkan kepercayaan dari konsumen-konsumen ataupun masyarakat di Indonesia dan merupakan perusahaan milik BUMN yang semakin berkembang, setiap perusahaan tidak pernah terhindar dari yang namanya pencapaian hasil kerja, hasil kerja inilah yang memberikan suatu penilaian apakah suatu perusahaan itu mendapatkan keuntungan atau tidak. Pencapaian hasil kerja yang ditargetkan merupakan suatu keberhasilan dalam perusahaannya, maka dari itu PT Telkom Surabaya seharusnya memiliki pengendalian intern yang baik dan perencanaan strategi perusahaan diperlukan supaya setiap hasil kerja seseorang mencapai target.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah diungkap sebelumnya, maka rumusan permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah (1) Apakah perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya?. (2) Apakah pengendalian

intern berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya?. Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengkaji pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya. (2) Untuk mengkaji pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya.

## **TINJAUAN TEORETIS**

### **Perencanaan Strategi**

Perencanaan strategis organisasi adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana organisasi akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan (dalam Kadri 2014:7). Dengan adanya perencanaan strategi ini maka konsepsi organisasi menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa 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.

### **Unsur-unsur perencanaan strategi**

Perencanaan strategi tidak mengenal standar baku, dan prosesnya mempunyai variasi yang tidak terbatas. Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai kebutuhan, situasi dan kondisi setempat. Meskipun demikian, secara umum proses perencanaan strategi memuat unsur-unsur: (1) Formulasi Misi dan Tujuan; (2) Pengkajian Lingkungan melibatkan analisis SWOT-penilaian internal terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dan penilaian eksternal terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi; (3) Tujuan Jangka Panjang ini mempunyai dua makna yaitu yang pertama, mendorong manajer untuk segera melakukan aktivitas sekarang yang perlu dalam rangka mencapai target 5 tahun ke depan; Dan yang kedua, membantu manajer untuk menimbang dampak dari tindakan sekarang pada kinerja perusahaan dalam jangka panjang; (4) Penyusunan Strategi dengan menetapkan jenis bisnis dan harapan perusahaan serta menterjemahkan visi dan misi ke dalam suatu tujuan strategi yang terukur; (5) Perumusan Isu-isu Strategi adalah isu-isu yang berkaitan dengan keterkaitan antara perusahaan yang dikaji dengan lingkungannya (internal maupun eksternal) yang isu-isu tersebut banyak mempengaruhi perusahaan tersebut; (6) Pelaksanaan Strategi; (7) Evaluasi dan Pengendalian Strategi.

### **Pengendalian intern**

Pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission, Sawyer* (dalam Dewi , 2012) adalah proses, dipengaruhi oleh dewan entitas direksi, manajemen dan personel lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian sasaran dalam kategori: (1) Efektivitas dan efisiensi operasi; (2) Tingkat keandalan pelaporan keuangan; (3)

Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Pengendalian Intern berkaitan dengan proses-proses dan praktik-praktik dengan mana manajemen suatu organisasi berusaha untuk memastikan bahwa keputusan-keputusan dan aktivitas-aktivitas yang disetujui benar-benar diambil dan dilaksanakan (Agoes dan Hoesada, 2009:232).

### **Tujuan Pengendalian Intern**

Tujuan Pengendalian Internal menurut Mulyadi dalam Dewi (2012) adalah (1) Keandalan informasi keuangan. Pengendalian intern ini membuat manajemen bertanggung jawab menyiapkan laporan keuangan untuk kepentingan pihak intern dan ekstern perusahaan. Laporan yang disajikan harus dapat diandalkan; (2) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Pengendalian intern ini dimaksudkan agar organisasi melakukan kegiatannya sesuai dengan peraturan dan hukum yang berlaku; (3) Efektivitas dan efisiensi operasi. Pengendalian intern dalam perusahaan merupakan alat untuk mengurangi kegiatan pemborosan dan mengurangi penggunaan sumber daya yang tidak efektif dan efisien dalam operasi perusahaan.

### **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 yaitu: (1) Lingkungan pengendalian. 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. Perusahaan harus mewaspadai dan mengelola risiko yang dihadapinya. 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; (3) Informasi dan komunikasi. 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; (4) Aktivitas pengendalian. Kebijakan dan prosedur kontrol harus ditetapkan dan dilaksanakan untuk membantu memastikan bahwa tindakan-tindakan yang diidentifikasi oleh manajemen diperlukan untuk menghadapi risiko terhadap pencapaian tujuan entitas secara efektif dilakukan; (5) 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.

### **Kinerja Karyawan**

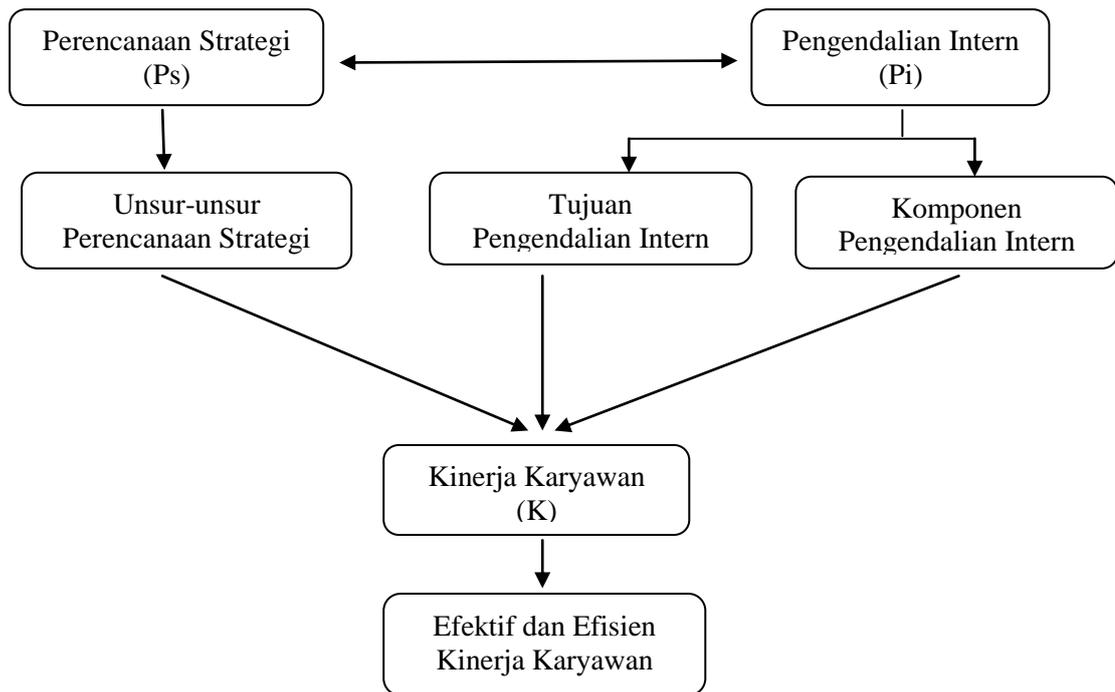
Prawirosentono (2008:2) menyatakan Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Roziqin (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.

**Rerangka Pemikiran**



**Gambar 1**  
**Rerangka Pemikiran**

## Perumusan Hipotesis

### Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan

Perencanaan strategis organisasi adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana organisasi akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan, Kadri (2014:7). Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi organisasi menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi yang bagus menandakan bahwa organisasi tersebut berhasil dalam mengarahkan sumber dayanya dan berhasil dalam mencapai strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi karena kinerja di nilai dari masukan keluaran manfaat, dampak dan hasil. Hal yang sama dalam penelitian Mediaty (2010) dengan hasil menunjukkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini.

H<sub>1</sub> : Perencanaan Strategi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Karyawan

Pengendalian Internal 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. 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.

H<sub>2</sub> : Pengendalian Intern berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## METODA 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*). Penelitian kausal komparatif (*causal comparative research*) adalah penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*) merupakan jenis data penelitian berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi suyek penelitian (*responden*). Data yang digunakan merupakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi sasaran penelitian. Data primer yang digunakan adalah kuesioner yang disebarakan secara langsung ke bagian-bagian divisi. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan atau pegawai yang bekerja di PT

Telekomunikasi Indonesia Surabaya yang bertempat di Jl Ketintang 156 Surabaya.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel yang ditetapkan penulis dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telkom (Persero) Surabaya. Perbandingan antara jumlah populasi dan jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebesar 50 karyawan maka jumlah populasi sama dengan jumlah sampel sehingga menggunakan penelitian populasi. Penelitian yang dilakukan penulis menggunakan teknik pengambilan sampel *Proportionate Stratified Random Sampling*. Menurut Sugiyono (2007:98) *Proportionate Stratified Random Sampling* adalah teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proposional.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data berasal dari data primer yaitu dengan cara kuesioner dan observasi. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

#### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai (Indriantoro dan Supomo, 2002). Variabel yang menghubungkan variabel satu dengan variabel lainnya dalam penelitian ini dapat dibedakan variabel Independen, yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel lain (variabel dependen). Variabel independen dalam penelitian ini adalah perencanaan strategi dan pengendalian intern. Variabel dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

#### **Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah memberikan pengertian 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 :

#### **Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan 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 Telekomunikasi Indonesia Surabaya penulis akan menggunakan beberapa indikator yaitu: (1) Pelaksanaan tugas secara ekonomis, efektif, dan efisien; (2) Pencapaian tujuan organisasi; (3) Pemberian pelayanan berkualitas.

### **Perencanaan Strategi**

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 Perencanaan Strategi yaitu: (1) Visi dan misi organisasi; (2) Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai; (3) Ukuran keberhasilan dan kegagalan.

### **Pengendalian Intern**

Pengendalian Intern adalah rencana organisasi dan metode yang digunakan untuk menjaga atau melindungi aktiva, menghasilkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya, memperbaiki efisiensi, dan untuk mendorong ditaatinya kebijakan manajemen (Krismiaji, 2005:218). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur Pengendalian Intern yaitu: (1) Reliabilitas pelaporan keuangan; (2) Ketaatan terhadap hukum dan peraturan; (3) Efisiensi dan efektivitas Operasi.

### **Teknik Analisis Data**

#### **Uji Validitas**

Tujuan uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau *valid* tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013:52). Validitas item-item pernyataan 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 total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk, sehingga kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawabannya konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006:41). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji statistik *cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2006:42).

#### **Analisis Deskriptif Kuantitatif**

Analisis Kuantitatif merupakan suatu metode yang memiliki tujuan untuk mengubah atau mengelola data mentah menjadi data yang mudah dipahami. Penelitian kuantitatif berbentuk informasi ringkas, dimana analisisnya dapat diuraikan dalam bentuk tulisan ilmiah. Hasil penelitian tulisan ilmiah tersebut dapat dapat menguraikan suatu kesimpulan dari penelitian.

#### **Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik dilakukan untuk memperoleh model regresi yang mampu memberikan estimasi yang handal dan tidak bias dalam mengambil

keputusan. Uji asumsi klasik yang dilakukan ada 4 yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas.

### **Uji Normalitas**

Uji normalitas adalah pengujian yang digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependennya memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011:160). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Proses uji normalitas data dilakukan dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada normal *p-plot of regression standardized residual* dari variabel independen, dengan ketentuan: (a) Jika data menyebar diatas 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.

### **Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali, 2011:91). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam penelitian ini dilihat dari Variance Inflation Factor (VIF). Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah mempunyai nilai VIF disekitar angka 1, mempunyai angka tolerance mendekati 1, koefisien korelasi antar variabel independen harus lemah (dibawah 0,5). Jika korelasi kuat, maka terjadi problem multikolinieritas.

### **Uji Autokorelasi**

Suatu asumsi penting dari model linier adalah bahwa tidak ada autokorelasi atau kondisi yang berurutan diantara gangguan yang masuk dalam persamaan fungsi regresi. Konstanta Durbin-Watson (DW) dapat dipergunakan untuk pengujian, apakah terdapat autokorelasi variabel bebas terhadap penyimpangan fungsi gangguan.

### **Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Grafik *scatterplot* digunakan untuk melihat antara nilai prediksi variabel dependen yaitu SRESID dengan residual ZPRED, dengan menggunakan kriteria: (a) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) yang tersebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas; (b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang

menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Analisis Linear Berganda**

Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh anatara perencanaan strategi dan pengendalian intern terhadap efektivitas kinerja digunakan teknik analisis regresi linier berganda. Analisis Linier Berganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis ini menggunakan rumus persamaan yaitu:

$$K = a + b_1Ps + b_2Pi + e$$

Keterangan:

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

a = Variabel Y bila X = 0 (konstan)

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

Ps = Perencanaan Strategi

Pi = Pengendalian intern

e = Nilai residual

#### **Analisis Goodness of Fit**

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menafsir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*. Menurut Ghazali (2011:83) ketepatan fungsi regresi sampel dalam menafsirkan nilai aktual dapat 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). Pengambilan keputusan pada uji F adalah (a) Jika nilai *goodness of fit test statistic*  $> 0,05$  maka  $H_0$  ditolak yang berarti ada perbedaan signifikan antara model dengan nilai observasinya sehingga model penelitian belum tepat; (b) Jika nilai *goodness of fit test statistic*  $< 0,05$  maka  $H_0$  tidak dapat ditolak dan berarti model mampu memprediksi nilai observasinya sehingga model penelitian sudah tepat.

#### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2011:97). Interpretasi: Jika  $R^2$  mendekati 1 (semakin besar nilai  $R^2$ ), menunjukkan bahwa sumbangan atau kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan semakin kuat.

#### **Uji Statistik t**

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen

(Ghozali, 2011: 98). Langkah - langkah pengujiannya adalah (a) Menentukan hipotesis statistik

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ , berarti secara parsial variabel bebas yang terdiri atas perencanaan strategi dan pengendalian intern tidak berpengaruh signifikan terhadap efektifitas kinerja pada PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya.  $H_0 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ , berarti secara parsial variabel bebas yang terdiri atas perencanaan strategi dan pengendalian intern berpengaruh positif terhadap efektifitas kinerja pada PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya; (b) Menentukan keputusan: (1) Jika nilai sig. > 0,05 maka,  $H_0$  diterima yang berarti perencanaan strategi dan pengendalian intern secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Jika nilai sig. < 0,05 maka,  $H_0$  ditolak yang berarti perencanaan strategi dan pengendalian intern secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Pada hasil deskripsi jawaban responden berdasarkan variabel perencanaan strategi, pengendalian intern dan kinerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa di PT Telkom Surabaya perencanaan strategi dan pengendalian intern sudah diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, hasil deskripsi jawaban responden juga menunjukkan bahwa rata-rata karyawan setuju dengan adanya perencanaan strategi dan pengendalian intern yang baik mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

### Kualitas Data

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa data variabel perencanaan strategi, pengendalian intern dan kinerja karyawan dinyatakan layak karena nilai skor item pertanyaan dengan skor variabel (*corrected item-total correlation*) semua indikator pernyataan pada variabel perencanaan strategi, pengendalian intern dan kinerja karyawan lebih besar 0,3. Data variabel juga dinyatakan dapat diandalkan karena nilai *cronbach's alpha* variabel perencanaan strategi, pengendalian intern dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,6. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, nilai *cronbach's alpha* perencanaan strategi adalah sebesar 0,639, nilai *cronbach's alpha* pengendalian intern adalah 0,772 dan nilai *cronbach's alpha* kinerja karyawan adalah sebesar 0,734.

### Uji Asumsi Klasik

Gambar grafik hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa variabel perencanaan strategi, pengendalian intern dan kinerja karyawan berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat pada grafik norma p.plot yang menunjukkan bahwa data variabel mendekati atau mengikuti garis diagonal. Selain itu nilai *Kolmogorov-Smirnov* untuk persamaan regresi signifikan di atas 0,05 yaitu 0,926. Hal ini berarti bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Dari kedua hasil uji normalitas baik analisis grafik maupun uji statistik dapat disimpulkan bahwa model-model regresi dalam penelitian ini layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi yang terbentuk ada korelasi yang tinggi atau sempurna di antara variabel bebas atau tidak. Hal ini dilihat dari nilai tolerance dan VIF. Nilai tolerance perencanaan strategi dan pengendalian intern sebesar 0,493, sedangkan VIF sebesar 2,029 bahwa kedua variabel bebas perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan VIF lebih kecil dari 10, hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini bebas dari multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas dan pada gambar *scatterplot* memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi layak untuk digunakan.

### Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk melihat pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel 1 hasil regresi menunjukkan bahwa besar nilai konstanta adalah sebesar 0,400, artinya apabila variabel bebas yaitu perencanaan strategi dan pengendalian intern bernilai nol maka kinerja karyawan yang merupakan variabel dependen adalah sebesar 0,400. Besar koefisien perencanaan strategi adalah 0,272 dan besar koefisien pengendalian intern adalah 0,609 yang menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara kedua variabel tersebut dengan kinerja karyawan, artinya apabila perencanaan strategi dan pengendalian intern berjalan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan, dan begitupun sebaliknya.

**Tabel 1**  
Regresi Linier Berganda  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,400	,259		1,548	,128
Ps	,272	,108	,285	2,519	,015
Pi	,609	,113	,612	5,411	,000

a. Dependent Variable: K

b. Predictors: (Constant), Pi, Ps

Sumber: Output SPSS

### Uji Goodness of Fit dengan Uji F

Uji *Goodness Of Fit* dengan uji F digunakan untuk menguji kelayakan model regresi dalam mengukur pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat, artinya untuk mengetahui kelayakan model regresi linier sederhana dalam mengukur pengaruh simultan antara perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap kinerja karyawan (K). Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa nilai signifikasi lebih kecil dari 0,05

yaitu sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi linier sederhana yang mengukur pengaruh secara simultan antara perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap kinerja karyawan (K) layak digunakan.

**Tabel 2**  
Uji Goodness of Fit  
ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,397	2	,698	55,847	,000 <sup>b</sup>
Residual	,588	47	,013		
Total	1,984	49			

a. Dependent Variable: K

b. Predictors: (Constant), Pi, Ps

Sumber: Output SPSS

### Koefisien Determinasi Berganda (R<sup>2</sup>)

Analisis koefisien determinasi berganda merupakan alat ukur untuk melihat kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Dalam penelitian ini analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap kinerja karyawan (K) secara simultan. Berdasarkan pada tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *R Square* sebesar 0,704 atau 70,4%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi perencanaan strategi (Ps) dan pengendalian intern (Pi) terhadap kinerja karyawan (K) adalah sebesar 70,4%, sedangkan sisanya sebesar 29,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian.

**Tabel 3**  
Koefisien Determinasi Berganda (R<sup>2</sup>)

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,839 <sup>a</sup>	,704	,691	,11182	2,298

a. Predictors: (Constant), Pi, Ps

b. Dependent Variable: K

Sumber: Output SPSS

### Pengujian Hipotesis dengan Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial (per variabel) terhadap variabel terikatnya. Dalam penelitian ini pengujian dilakukan untuk menguji secara parsial variabel perencanaan strategi dan pengendalian intern terhadap kinerja karyawan. Pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari arah tanda dan tingkat signifikansi. Hasil uji t adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Pengujian Hipotesis dengan Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,400	,259		1,548	,128		
Ps	,272	,108	,285	2,519	,015	,493	2,029
Pi	,609	,113	,612	5,411	,000	,493	2,029

a. Predictors: (Constant), Pi, Ps

b. Dependent Variable: K

Sumber: Output SPSS

## Pembahasan

### Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa perencanaan strategi (Ps) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (K), hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,519 dengan nilai signifikansi 0,015 lebih kecil dari 0,05. Penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "Perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan". Hasil penelitian ini berarti mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Mediaty (2010) yang menunjukkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan daerah.

Adanya perencanaan strategis menyebabkan konsep organisasi menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi yang bagus menandakan bahwa organisasi tersebut berhasil dalam mengarahkan sumber dayanya dan berhasil dalam mencapai strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi karena kinerja dinilai dari masukan keluaran manfaat dampak dan hasil.

### Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengendalian intern (Pi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (K), hal ini dibuktikan dengan uji t pada tabel 4 yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,411 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "Pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan". Hasil penelitian ini berarti mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Nanda (2014) yang menunjukkan bahwa pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Komponen-komponen dalam pengendalian intern seperti lingkungan pengendalian yang baik, akan memberikan kontribusi baik dalam menciptakan suasana kerja, sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. Perusahaan harus waspada terhadap segala risiko yang akan dihadapi. Pengendalian intern yang baik akan memudahkan perusahaan melakukan penaksiran terhadap risiko, sehingga karyawan dapat lebih meningkatkan kinerjanya dalam mengantisipasi mengatasi risiko-risiko yang mungkin terjadi.

Pengendalian intern yang baik pada informasi dan komunikasi akan memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja karena semua karyawan memperoleh dan bertukar informasi yang diperlukan dalam melakukan aktivitas operasional perusahaan. Pengendalian intern yang baik berupa aktivitas pengendalian akan mendorong karyawan mentaati dan melaksanakan peraturan dan standar kerja yang sudah ditetapkan. Pengendalian intern yang baik berupa pemantauan yang baik akan membuat karyawan lebih disiplin dalam bekerja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulan yang diambil dari penelitian ini bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan adanya perencanaan strategis menyebabkan konsep organisasi menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi. Dan pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komponen-komponen dalam pengendalian intern seperti lingkungan pengendalian yang baik, akan memberikan kontribusi baik dalam menciptakan suasana kerja, sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. Hasil ini mengindikasikan model penelitian layak dilanjutkan pada analisa berikutnya. Kondisi ini juga mencerminkan bahwa naik turunnya tingkat kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Surabaya sangat dipengaruhi oleh tingkat pengendalian intern dan perencanaan strategi tersebut.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah diambil maka saran-saran yang dapat diajukan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Surabaya sebaiknya meningkatkan perencanaan strategi dan pengendalian intern, karena berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa perencanaan strategi dan pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Manajemen sebaiknya juga selalu menganalisis dan mendiagnosis pengendalian internnya, mengingat diagnosis yang dilakukan dapat membantu para penyusun strategi untuk mengembangkan strategi yang ada akan lebih efektif dan efisien. Untuk mendukung hasil penelitian ini disarankan kepada peneliti-peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel penelitian karena masih banyak faktor-faktor yang berkontribusi dalam mempengaruhi kinerja karyawan yang belum diteliti, diantaranya motivasi kerja, komitmen organisasional agar hasil penelitian lebih lengkap.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Agoes, S. dan Hoesada, J. 2009. *Bunga Rampai Auditing*. Salemba Empat. Jakarta.
- Arens, A.A. 2006. *Auditing and Assurance Service an Integrated Approach*. 9<sup>rd</sup> ed. Prantice Ha II Inc. New jersey.

- \_\_\_\_\_. 2008. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Terjemahan oleh Amir Abadi Yusuf. 2<sup>rd</sup> ed. Salemba Empat. Jakarta.
- Asmarani, D.E. 2006. Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. [https://eprints.undip.ac.id/15482/1/Dinda\\_Estika\\_Asmarani.pdf](https://eprints.undip.ac.id/15482/1/Dinda_Estika_Asmarani.pdf). Diakses pada tanggal 17 Oktober 2014 (18.02).
- 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).Yogyakarta.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketiga. Badan Penerbit Universitas diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi kelima. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Indriantoro, N dan B. Supomo. 2002. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. BPF. Yogyakarta.
- Kadri, A. 2014. Pengaruh Lingkungan Strategis, Budaya Organisasi, dan Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Pemerintah Kota Padang. *Jurnal ilmiah*.Padang.
- Krismiaji. 2005. *Sistem Informasi Akuntansi*. 2<sup>rd</sup> ed. Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. 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.pdf>. Diakses pada tanggal 17 Oktober 2015 (17.00).
- Nanda, L. 2014. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengendalian Internal, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Emoiris Pada AJB Bumi Putera 1912 Kantor Cabang Solo Gladang). *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Roziqin, M. Z. 2010. *Kepuasan Kerja*. Averroes Press. Malang.
- Prawirosentono, S. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPF. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2007. *Statistika untuk Penelitian*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.13<sup>rd</sup> ed. Penerbit Alfabeta. Bandung.