

Peran Ganda Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sistem Pengendalian Intern dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Andi Patiware, Nur Zhafirah

Prodi Akuntansi STIEM Bongaya Maassar

Andi.patiware@stiem-bongaya.ac.id

Abstract : *This study aims to determine the effect of Profitability, Capital Intensity and Leverage on Tax Avoidance in manufacturing companies in the Consumer Goods Industry sector which are listed on the Indonesian stock exchange for the 2019-2022 period. Data collection uses secondary data obtained from financial reports accessed through www.idx.co.id and data on the shares of manufacturing companies in the consumer goods industry sector using techniques purposive sampling. The population is manufacturing companies in the consumer goods industry sector which are listed on the Indonesia Stock Exchange for the 2019- 2022 period. The sample of this research is 124 observations. The results of the research variable data have been tested on the classical assumptions in the form of normality assumptions, multicollinearity assumptions, heteroscedasticity assumptions and their autocorrelation assumptions. Methods of data analysis using multiple linear regression techniques, and testing the hypothesis after the data is collected, the data is analyzed using the SPSS program (Statistic Product and Service Solution) Version 25. The research results show Profitability measured using Return On Asset (ROA) negative and significant effect on Tax Avoidance, Capital Intensity dan Leverage positive and significant effect on tax avoidance.*

Keywords: *Profitability, Capital Intensity, Leverage, Tax Avoidance*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Profitabilitas, Intensitas Modal (Capital Intensity), dan Utang (Leverage) terhadap Penghindaran Pajak (Tax Avoidance) pada perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2019-2022. Pengumpulan data menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan yang diakses melalui www.idx.co.id serta data saham perusahaan manufaktur di sektor industri barang konsumsi, dengan menggunakan teknik purposive sampling. Populasi penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di sektor industri barang konsumsi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada periode 2019-2022. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 124 observasi. Data variabel penelitian telah diuji asumsi klasik berupa asumsi normalitas, asumsi multikolinearitas, asumsi heteroskedastisitas, dan asumsi autokorelasi. Metode analisis data menggunakan teknik regresi linier berganda, dan pengujian hipotesis setelah data terkumpul dianalisis menggunakan program SPSS (Statistic Product and Service Solution) Versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Profitabilitas yang diukur menggunakan Return On Asset (ROA) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Penghindaran Pajak. Sementara itu, Intensitas Modal dan Utang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penghindaran Pajak.

Kata Kunci: Profitabilitas, Intensitas Modal, Utang, Penghindaran Pajak

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor vital yang secara langsung menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Dalam konteks bisnis modern yang penuh dengan tantangan dan persaingan, kemampuan perusahaan untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci utama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Tidak hanya berfokus pada rekrutmen dan pengembangan, organisasi juga dituntut untuk memastikan setiap proses yang berkaitan dengan SDM berjalan secara efisien dan efektif. Upaya ini membawa kita pada pentingnya dua instrumen manajerial utama, yaitu audit manajemen sumber daya manusia dan sistem pengendalian intern, yang secara sinergis berkontribusi pada peningkatan kinerja. Peran pertama yang tak terpisahkan adalah audit manajemen sumber daya manusia (MSDM). Audit ini berfungsi sebagai mekanisme evaluasi sistematis terhadap kebijakan, prosedur, dan program-program SDM yang telah diterapkan (Dessler & Varkkey, 2020). Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, menilai kepatuhan terhadap regulasi, serta mengukur efektivitas dari setiap inisiatif SDM, mulai dari rekrutmen hingga kompensasi. Melalui audit MSDM, perusahaan dapat menemukan celah dalam manajemen SDM yang mungkin tidak terlihat dalam operasional sehari-hari.

Dalam praktiknya, audit MSDM menyediakan data dan wawasan yang objektif. Misalnya, audit dapat mengungkap bahwa program pelatihan yang dijalankan tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi karyawan, atau bahwa sistem penilaian kinerja yang ada tidak adil dan tidak memotivasi. Informasi ini sangat berharga bagi manajemen untuk mengambil keputusan yang lebih tepat guna meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Al-Dhaafri & Al-Bakri (2021) mengonfirmasi bahwa perusahaan yang rutin melakukan audit MSDM cenderung memiliki tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi karena mereka dapat menyesuaikan strategi SDM mereka dengan lebih akurat.

Selanjutnya, kita berhadapan dengan sistem pengendalian intern (SPI). SPI adalah serangkaian kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk melindungi aset perusahaan, memastikan keandalan laporan keuangan, serta mempromosikan efisiensi operasional. Dalam konteks pengelolaan SDM, SPI mencakup kontrol atas proses rekrutmen, otorisasi penggajian, dan pengamanan data karyawan. Adanya SPI yang kuat memastikan bahwa semua aktivitas SDM dilakukan dengan integritas dan akuntabilitas (COSO, 2013). Penerapan SPI yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan aman. Karyawan merasa lebih yakin bahwa sistem perusahaan berfungsi dengan baik dan adil. Misalnya, kontrol yang ketat pada proses penggajian dapat mencegah kesalahan yang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan karyawan. Studi oleh Mihai et al. (2022) menunjukkan bahwa ketika karyawan mempercayai integritas sistem di tempat kerja, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya, yang berdampak positif pada kinerja. Meskipun keduanya memiliki peran yang penting, penelitian yang mengkaji sinergi antara audit MSDM dan SPI dalam meningkatkan kinerja karyawan masih terbatas. Seringkali, kedua fungsi ini dianggap sebagai entitas yang terpisah, padahal keduanya memiliki potensi untuk saling melengkapi. Audit MSDM fokus pada evaluasi kualitas dan efektivitas program SDM, sementara SPI memastikan bahwa program tersebut diimplementasikan dengan tata kelola yang baik dan minim risiko. Sinergi inilah yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini, yaitu bagaimana peran ganda dari kedua instrumen tersebut dapat menciptakan dampak yang lebih besar daripada jika diterapkan secara terpisah. Ketika audit MSDM dijalankan di bawah kerangka SPI yang kuat, temuan dari audit tersebut dapat diimplementasikan dengan lebih efektif karena adanya prosedur dan kontrol yang jelas. Misalnya, rekomendasi dari hasil audit untuk memperbaiki sistem kompensasi dapat segera ditindaklanjuti dengan prosedur yang terstruktur, yang telah dijamin oleh SPI.

Lebih lanjut, integrasi kedua fungsi ini dapat membentuk sistem pengawasan yang komprehensif. Wang & Chen (2023) dalam penelitian mereka menyoroti bahwa kombinasi audit MSDM dan SPI dapat memperkuat tata kelola perusahaan secara keseluruhan. Hal ini bukan hanya tentang meminimalkan risiko operasional, tetapi juga tentang memaksimalkan potensi sumber daya manusia sebagai penggerak utama inovasi dan pertumbuhan. Perusahaan yang mengadopsi pendekatan holistik ini menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan karyawan dan efisiensi operasional. Selain itu, dampak positifnya juga terasa pada aspek keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap pengembangan mereka (melalui audit MSDM) dan beroperasi secara adil serta transparan (melalui SPI), tingkat *engagement* mereka akan meningkat. Penelitian oleh Novianti & Syarif (2022) menguatkan temuan ini, bahwa adanya audit dan pengendalian internal yang efektif berkorelasi positif dengan tingkat keterlibatan karyawan, yang merupakan faktor kunci dalam peningkatan kinerja jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi secara mendalam peran ganda dan sinergis dari audit manajemen sumber daya manusia dan sistem pengendalian intern dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kami akan menganalisis bagaimana interaksi kedua instrumen ini dapat menghasilkan dampak yang signifikan, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajer dan praktisi SDM untuk mengintegrasikan keduanya. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan teori dan praktik manajemen SDM di masa depan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen (audit manajemen SDM dan sistem pengendalian intern) dan variabel dependen (kinerja karyawan) secara statistik. Metode survei akan digunakan untuk mengumpulkan data dari responden melalui kuesioner terstruktur. Sedangkan sampel dalam penelitian ini berjumlah 360 karyawan. Penentuan jumlah sampel ini didasarkan pada rumus Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan (*margin of error*) sebesar 5%. Jika populasi tidak diketahui, sampel 360 responden dianggap representatif untuk analisis statistik yang kuat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional stratified random sampling* dan *convenience sampling*. *Proportional stratified random sampling* digunakan untuk memastikan setiap departemen atau divisi terwakili secara proporsional sesuai dengan jumlah karyawannya. *Convenience sampling* digunakan untuk mempermudah pengambilan data dari karyawan yang mudah dijangkau dan bersedia berpartisipasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dilakukan untuk mengukur sah/valid atau tidaknya suatu kuesioner sebagai suatu instrument penelitian. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perhitungan menggunakan SPSS 26 *for windows*. Suatu instrumen pernyataan dinyatakan valid jika Koefisien korelasi (*r hitung*) > 0,30. Tabel berikut ini menunjukkan hasil uji validitas dari 3 variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X1), Sistem Pengendalian Intern (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) dengan 36 responden.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X1)

Indikator Variabel	Item	Koefisien Korelasi (<i>r hitung</i>)	Batas Korelasi (<i>r tabel</i>)	Keterangan
Perencanaan Tenaga Kerja	X1.1	0.628	0.30	Valid
Implementasi Fungsi Rekrutmen	X1.2	0.753	0.30	Valid

Implementasi Fungsi Seleksi	X1.3	0.783	0.30	Valid
Implementasi Fungsi Orientasi dan Penempatan	X1.4	0.860	0.30	Valid
Fungsi Pengembangan dan Pelatihan Kegiatan	X1.5	0.737	0.30	Valid

Sumber : Data diolah 2023

Tabel 1. menunjukkan hasil uji validitas instrumen terdiri atas X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, dan X1.5 memiliki r hitung diatas 0,30. Hal ini dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki Kriteria valid.

Hasil Uji Validitas Sistem Pengendalian Intern (X2)

Tabel 2.

Hasil Uji Validitas Sistem Pengendalian Intern (X2)

Indikator Variabel	Item	Koefisien Korelasi (r hitung)	Batas Korelasi (r tabel)	Keterangan
Lingkungan Pengendalian	X2.1	0.671	0.30	Valid
Penilaian Risiko	X2.2	0.683	0.30	Valid
Aktifitas Pengendalian	X2.3	0.813	0.30	Valid
Komunikasi dan Informatika	X2.4	0.802	0.30	Valid
Pemantauan Pengendalian Internal	X2.5	0.816	0.30	Valid

Sumber : Data Diolah 2023

Tabel 2. menunjukkan hasil uji validitas instrumen terdiri atas X2.1,X2.2 , X2.3, X2.4, dan X2.5 memiliki r hitung diatas 0,30. Hal ini dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan memiliki Kriteria valid.

Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Indikator Variabel	Item	Koefisien Korelasi (r hitung)	Batas Korelasi (r tabel)	Keterangan
Kualitas Kerja	Y.1	0.757	0.30	Valid
Kuantitas	Y.2	0.850	0.30	Valid
Ketetapan Waktu	Y.3	0.797	0.30	Valid
Efektifitas	Y.4	0.617	0.30	Valid
Kemandirian	Y.5	0.764	0.30	Valid

Sumber : Data diolah 2023

Tabel 3. menunjukkan hasil uji validitas instrumen terdiri atas Y.1, Y.2, Y.3, Y.4, dan Y.5

memiliki r hitung diatas 0,30. Hal ini dapat disimpulkan bahwa keseluruhan Item pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan memiliki kriteria valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas (Keandalan) dilakukan setelah pengujian validitas dan hanya dilakukan terhadap pernyataan-pernyataan yang valid saja. Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi dari instrument penelitian. Suatu instrument penelitian dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* berada di atas 0,60. Tabel berikut ini menunjukkan hasil uji validitas dari 3 variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X1) Sistem Pengendalian Intern (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) dengan 36 responden. Berikut tabel hasil uji reliabilitas :

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Data pada Variabel X1, X2, Y

Variabel	Koefisien Reliabilitas (α)	Nilai batas Alpha Cronbach's (α)	Keterangan
Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X1)	0.807	0.60	Reliabel
Sistem Pengendalian Intern (X2)	0.809	0.060	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.809	0.060	Reliabel

Sumber : Data diolah 2023

Berdasarkan tabel 4. data menunjukkan bahwa nilai koefisien Reliabilitas *alpha cronbach's* pada variabel dependen dan independen dalam penelitian ini semuanya menunjukkan angka diatas 0,60. Hal ini berarti seluruh pernyataan untuk variabel dependen dan independen adalah reliabel dan dapat disimpulkan bahwa instrumen pernyataan Kuesioner menunjukkan keandalan dalam mengukur variabel dalam penelitian ini.

Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Hasil Uji Normalitas merupakan salah satu bagian dari uji persyaratan analisis data atau uji asumsi Klasik, uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data penelitian yang dilakukan memiliki distribusi yang normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut telah berdistribusi normal, dapat diuji dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan dasar pengambilan keputusan yaitu jika nilai probabilitas atau (*Asymp Sign*) lebih besar dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal dan sebaliknya. Tabel berikut ini menunjukkan hasil uji validitas dari 3 variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X1), Sistem Pengendalian Intern (X2), Kinerja Karyawan (Y) dengan 36 responden. Berikut tabel Hasil Uji Normalitas Kolmogorov- Smirnov :

**Tabel 5. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov—Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Predicted Value
N		36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	21.6111111
	Std. Deviation	.84243166
Most Extreme Differences	Absolute	.120
	Positive	.120
	Negative	-.096
Test Statistic		.120

Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}
------------------------	---------------------

Sumber : Output SPSS 26

Berdasarkan tabel 5. diatas, dapat diketahui bahwa Nilai Test Statistick sebesar 0.120 lebih besar dari 0.05 dari nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0.200^{c,d} lebih besar dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa data yang di uji berdistribusi secara normal.

Hasil Uji Multikolonieritas

Hasil Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (tidak terjadi multikolonieritas). Dasar pengambilan keputusan uji multikolonieritas yaitu jika nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan 63 nilai VIF lebih kecil dari 10,00 maka artinya tidak terjadi multikolonieritas pada data yang diuji. Berikut tabel hasil uji multikolonieritas :

Tabel 6. Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	.985	1.015
	Sistem Pengendalian Intern	.985	1.015

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS 26

Berdasarkan table . diatas, diketahui bahwa nilai Tolerance variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X1) dan Sistem Pengendalian Intern (X2) yakni 1.015 lebih besar dari 0.10. Sementara itu, nilai VIF variabel Sistem Pengendalian Intern (X2) yakni 1.015 lebih kecil dari 10.00. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas.

Hasil Uji Heterokedastisitas

Hasil Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heterokedastisitas. Dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas yaitu jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut tabel hasil uji heterokedastisitas :

Table 7. Hasil Uji Heterokedastisitas (Uji Glesjser)

Coefficients ^a		
Model		Sig.
1	(Constant)	.033
	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	.073
	Sistem Pengendalian Intern	.104

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS 26

Berdasarkan table 7. dapat diketahui nilai signifikansi pada variabel audit manajemen sumber daya manusia (X1) sebesar 0.033 lebih besar dari 0.05 dan pada variabel sistem pengendalian intern (X2) nilai signifikansi sebesar 0.104 lebih besar dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

Pembahasan

Analisis regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Perhitungan statistik dalam analisis regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 26 for windows. Ringkasan hasil pengolahan data dengan menggunakan program tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	9.880	4.451	
	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	.305	.165	.295
	Sistem Pengendalian Intern	.217	.130	.266

Sumber : Output SPSS 26

Berdasarkan tabel 8. dapat diketahui nilai koefisien regresi Audit Manajemen sumber Daya Manusia (X1) Sistem Pengendalian Internal (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) masing-masing sebesar 0.305 (X1) dan 0.217 (X2) dan nilai konstanta sebesar 9.880. dengan demikian terbentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 9.880 + 0.305 X1 + 0.217 X2 + e$$

Model ini menunjukkan koefisien regresi sebagai berikut:

- Konstanta 9.880 berarti bahwa kinerja karyawan akan meningkat sebesar 9.880 jika ada pengaruh dari variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X1) dan Sistem Pengendalian Intern (X2).
- Koefisien regresi audit manajemen sumber daya manusia X1 adalah 0.305. Maka apabila setiap peningkatan satu satuan audit manajemen sumber daya manusia dengan asumsi variable independent lain, yang konstan akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 30.5% satuan.
- Koefisien regresi sistem pengendalian intern X2 adalah 0.217. Maka apabila satu satuan sistem pengendalian intern dengan asumsi variabel Independen lain yang konstan akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 21.7% satuan.

Tabel 9. Hasil Uji Simultan (Uji F) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.839	2	12.420	3.542	.040 ^b
	Residual	115.716	33	3.507		
	Total	140.556	35			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Sistem Pengendalian Intern, Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber : Output SPSS 26

Pernyataan Hipotesis :

- $H_0 = \beta_{1-2} \leq 0$: Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sistem Pengendalian Intern secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Malinotama.
- $H_a = \beta_{1-2} > 0$: Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sistem Pengendalian Intern secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sistem Pengendalian Intern pada PT. Anugrah Malinotama.

Berdasarkan hasil uji f di atas dapat disimpulkan dari tabel 5.19, bahwa Fhitung sebesar 3.542 dengan tingkat signifikansi 0.040 dan nilai Ftabel sebesar 3.28 dengan probabilitas 0,05 dan derajat kebebasan (df) = 33 dari rumus $(n-k-1)$ $(36-2-1=33)$ dimana n = jumlah data, k = jumlah variabel independen. Oleh karena itu nilai Fhitung (3.542) > Ftabel (3.28) maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Yang berarti dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05\%$). Maka audit manajemen sumber daya manusia dan sistem pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Malinotama.

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen (Audit manajemen sumber daya manusia dan Sistem pengendalian internal) terhadap variabel dependen (Kinerja karyawan). Secara parsial pengaruh dari kedua variabel independen tersebut terhadap variabel dependen ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 10. Hasil Uji Parsial (Uji t)
Coefficients^a**

Model		T	Sig.
1	(Constant)	2.219	.033
	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	1.851	.073
	Sistem Pengendalian Intern	1.671	.104
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan			

Sumber : Output SPSS 26

Berdasarkan tabel 10, diperoleh thitung untuk Audit manajemen sumber daya manusia (X1) sebesar 1.851 dengan tingkat signifikansi 0.073. Diperoleh nilai ttabel sebesar 2.034. dengan probabilitas 0,05 dan derajat kebebasan (df) = 33 dari rumus $(n-k-1)$ $(36-2-1=33)$. Berdasarkan pertimbangan tabel tersebut diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Malinotama. Pernyataan Hipotesis Pertama : $H_0 = \beta_1 \leq 0$:
- 2) Audit Manajemen Sumber Daya Manusia secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Malinotama. $H_a = \beta_1 > 0$.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Anugrah Malinotama.

Berdasarkan tabel tersebut untuk audit manajemen sumber daya manusia (X1) menunjukkan nilai thitung sebesar $1.851 < ttabel$ 2.034 dan nilai signifikan $0.073 > 0,05$. Oleh karena itu Thitung lebih kecil dari Ttabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Yang berarti dengan tingkat kepercayaan 95%. Maka dengan demikian, dapat dikatakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Malinotama. Pada tabel 10, diperoleh thitung untuk Sistem pengendalian intern (X2) sebesar 1.671 dengan tingkat signifikansi 0.104 Diperoleh nilai ttabel sebesar 2.034 dengan probabilitas 0,05 dan derajat kebebasan (df) = 33 dari rumus $(n-k-1)$ $(36-2-1=33)$.

Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Malinotama.

Pernyataan Hipotesis Kedua :

- $H_0: \beta_2 \leq 0$: Audit Manajemen Sumber Daya Manusia secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Malinotama.
- $H_a: \beta_2 > 0$: Sistem Pengendalian Intern secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Malinotama.

Dari tabel tersebut untuk sistem pengendalian intern (X2) dengan nilai thitung sebesar 1.671 < nilai ttabel (2.034) dan nilai signifikan 0.104 > 0.05. Oleh karena itu Thitung lebih kecil dari Ttabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak. yang berarti dengan tingkat kepercayaan 95%. Maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa Sistem Pengendalian Intern tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Malinotama.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Table 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.420a	.177	.127	1.873

Sumber : *Output SPSS 26*

Berdasarkan tabel 11. diatas, diketahui *R Square* sebesar 0.177 Nilai *R Square* (R^2) diperoleh dengan pengkuadratan nilai koefisien korelasi atau R, yaitu $0.420 \times 0.420 = 0.1764$ ini dapat dapat dibulatkan sebesar 1.77% variasi kinerja karyawan yang dapat di jelaskan oleh audit manajemen sumber daya manusia dan sistem pengendalian intern sedangkan variasi kinerja karyawan yang tidak dapat dijelaskan oleh audit manajemen sumber daya manusia dan sistem pengendalian intern tetapi biasa dijelaskan oleh fakta-fakta lain yang tidak dapat diamati oleh penelitian ini adalah sebesar 98,2% (100%-1.77%).

Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X1) dan Sistem Pengendalian Intern (X2) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Malinotama (Y)

Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan, Audit Manajemen SDM (X1) dan Sistem Pengendalian Intern (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Temuan ini mendukung hipotesis penelitian dan sejalan dengan berbagai teori serta penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa praktik manajemen dan pengendalian yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Pengaruh signifikan ini mengindikasikan bahwa ketika Audit MSDM dan SPI diterapkan bersama-sama, keduanya menciptakan sinergi yang kuat. Audit MSDM berperan mengevaluasi dan mengidentifikasi kelemahan dalam pengelolaan SDM, sementara SPI memastikan bahwa proses tersebut berjalan dengan integritas dan akuntabilitas. Integrasi kedua fungsi ini membangun sebuah kerangka kerja yang solid, di mana kebijakan SDM yang dievaluasi melalui audit dapat diimplementasikan dengan pengawasan yang ketat melalui sistem pengendalian intern. Dengan kata lain, perbaikan yang disarankan oleh audit akan lebih efektif jika didukung oleh sistem kontrol internal yang kuat.

Meskipun secara simultan kedua variabel berpengaruh signifikan, hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial, Audit MSDM maupun SPI tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini tergolong menarik dan perlu dianalisis lebih lanjut.

Hasil ini mungkin mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel tidak dapat berdiri sendiri. Audit MSDM, meskipun penting, tidak akan efektif jika tidak ada SPI yang memastikan rekomendasi audit dijalankan dengan benar. Begitu pula sebaliknya, SPI yang hanya berfokus pada kontrol tanpa evaluasi mendalam dari audit MSDM mungkin tidak menyentuh akar permasalahan kinerja. Oleh karena itu, karyawan mungkin tidak merasakan dampak positif yang signifikan dari salah satu instrumen jika tidak didukung oleh instrumen lainnya. Karyawan mungkin tidak menyadari atau tidak merasakan secara langsung dampak spesifik dari audit MSDM atau SPI. Mereka cenderung merasakan efek gabungan dari berbagai kebijakan dan prosedur perusahaan. Karyawan melihat keberhasilan rekrutmen, kejelasan proses kompensasi, dan keamanan data (yang merupakan hasil dari audit dan SPI) sebagai bagian dari satu sistem yang terintegrasi, bukan sebagai entitas yang terpisah. Oleh karena itu, pengaruhnya baru terasa ketika kedua instrumen tersebut bekerja secara bersamaan.

Da beberapa hasil penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian ini oleh Hadi, S., & Suryadi, D. (2021), Purnomo, A., & Wulandari, S. (2022), Susanto, B., & Cahyono, J. (2020) menemukan bahwa penerapan gabungan dari audit internal dan praktik manajemen risiko secara signifikan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Meskipun tidak secara langsung membahas kinerja karyawan, studi ini mendukung konsep bahwa dua fungsi yang berbeda (seperti audit dan pengendalian) menghasilkan dampak yang lebih kuat ketika diintegrasikan. Mereka menyimpulkan bahwa mekanisme kontrol internal bekerja optimal ketika didukung oleh evaluasi dan audit yang proaktif.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X1) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Malinotama (Y)

Berdasarkan hasil analisis parsial yang disajikan pada Tabel 5.20, nilai t-hitung untuk variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X1) adalah sebesar 1.851. Angka ini lebih kecil dari nilai t-tabel yang sebesar 2.034. Selain itu, nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0.073, yang lebih besar dari batas kritis 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti Audit Manajemen Sumber Daya Manusia secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Anugrah Malinotama. Meskipun perusahaan mungkin telah melakukan audit MSDM, karyawan bisa jadi tidak secara langsung merasakan dampak atau perubahan yang dihasilkan dari proses tersebut. Audit MSDM sering kali dianggap sebagai fungsi internal yang fokus pada evaluasi sistem dan prosedur, bukan sebagai kegiatan yang secara langsung berinteraksi dengan karyawan. Akibatnya, karyawan tidak menyadari bahwa perbaikan dalam sistem rekrutmen, pelatihan, atau penilaian kinerja yang mereka rasakan adalah hasil dari rekomendasi audit. Persepsi ini menyebabkan kurangnya korelasi langsung antara kehadiran audit MSDM dan peningkatan kinerja individu.

Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian lain yang menunjukkan bahwa audit atau praktik evaluasi parsial saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja Susanto, B., & Cahyono, J. (2020), dan penelitian dari Purnomo, A., & Wulandari, S. (2022), menemukan bahwa meskipun sistem kompensasi adalah bagian penting dari manajemen SDM, pengaruhnya secara parsial terhadap kinerja karyawan tidak signifikan.

Sistem Pengendalian Intern (X2) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Malinotama (Y)

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 5.20, nilai t-hitung untuk variabel Sistem Pengendalian Intern (X2) adalah 1.671. Angka ini lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 2.034. Selain itu, nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0.104, yang juga lebih besar dari batas kritis 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti Sistem Pengendalian Intern secara parsial tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT.

Anugrah Malinotama. Temuan ini perlu dibahas secara mendalam, karena secara umum SPI dianggap sebagai elemen kunci dalam memastikan efisiensi dan efektivitas operasional, yang seharusnya berujung pada peningkatan kinerja karyawan.

Sistem Pengendalian Intern cenderung berfokus pada aspek administratif dan keuangan, seperti pencegahan kecurangan, akurasi data, dan kepatuhan prosedur. Meskipun penting, fokus ini mungkin tidak secara langsung berhubungan dengan faktor-faktor yang secara langsung memotivasi atau meningkatkan kinerja harian karyawan, seperti pengembangan karier, pengakuan atas prestasi, atau lingkungan kerja yang positif. Karyawan mungkin melihat SPI sebagai seperangkat aturan yang harus dipatuhi, bukan sebagai alat yang secara langsung membantu mereka meningkatkan kinerja. Persepsi karyawan tentang SPI dapat bervariasi. Jika SPI dianggap terlalu kaku atau birokratis, hal ini justru dapat membatasi kreativitas dan inisiatif karyawan, yang pada akhirnya dapat menghambat kinerja. Pengaruh positif SPI terhadap kinerja karyawan mungkin hanya terasa ketika sistem tersebut dijalankan secara efektif dan transparan, menciptakan rasa aman dan kepercayaan. Namun, jika implementasinya kurang optimal, dampaknya tidak akan signifikan.

Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian lain yang menemukan bahwa variabel terkait kontrol internal atau administratif tidak selalu menunjukkan pengaruh parsial yang signifikan seperti yang dilakukan oleh Susanto, B., & Cahyono, J. (2020), Purnomo, A., & Wulandari, S. (2022).

Kesimpulan

Secara simultan, Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sistem Pengendalian Intern memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini didukung oleh hasil uji F, di mana nilai F-hitung (3.542) lebih besar dari F-tabel (3.28) dan nilai signifikansi (0.040) lebih kecil dari 0.05. Ini menegaskan bahwa peran ganda kedua instrumen tersebut saling melengkapi dan menciptakan sinergi yang efektif dalam meningkatkan kinerja. Meskipun berpengaruh secara simultan, hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa baik Audit Manajemen Sumber Daya Manusia maupun Sistem Pengendalian Intern tidak memiliki pengaruh signifikan secara individual terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi X1 (0.073) dan X2 (0.104) yang keduanya lebih besar dari 0.05. Kesimpulan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel tidak dapat berdiri sendiri; dampaknya baru terasa ketika keduanya diterapkan secara terpadu.

Implikasi Praktis

Penelitian ini memiliki implikasi penting bagi manajemen PT. Anugrah Malinotama. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan salah satu instrumen. Manajemen harus memandang Audit MSDM dan SPI sebagai satu kesatuan sistem. Temuan audit harus menjadi dasar perbaikan yang kemudian diimplementasikan dan diawasi melalui kerangka kerja pengendalian intern yang kuat. Selain itu, perlu disadari bahwa 82.3% variasi kinerja karyawan masih dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini, seperti motivasi, kepemimpinan, dan budaya perusahaan, yang juga harus menjadi fokus perhatian manajemen.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada dua variabel independen. Hasilnya menunjukkan bahwa ada banyak faktor lain yang perlu diteliti lebih lanjut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Al-Dhaafri, H. S., & Al-Bakri, A. A. (2021). The Impact of HR Audit on Employees' Performance in the Banking Sector. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 890–912.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- COSO. (2013). *Internal Control—Integrated Framework*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Dessler, G., & Varkkey, B. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Hadi, S., & Suryadi, D. (2021). Pengaruh Audit Internal dan Praktik Manajemen Risiko terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 23(2), 150–165.
- Khan, R. A., & Jabeen, M. (2021). A Study on the Effect of HR Audit Practices on Organizational Performance. *Journal of Management Sciences*, 8(4), 112–128.
- Mihai, C., Flesher, K., & Budean, A. (2022). The Role of Internal Control Systems in Enhancing Employee Performance: An Empirical Study. *Journal of Business Economics and Management*, 23(1), 123–145.
- Novianti, S., & Syarif, A. (2022). Audit Manajemen SDM dan Sistem Pengendalian Intern: Analisis Pengaruhnya terhadap Employee Engagement. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 21(3), 250–265.
- O'Sullivan, A., & St Clair, M. (2020). *The New Internal Audit: A Strategic Approach*. Routledge.
- Purnomo, A., & Wulandari, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 10(1), 45–60.
- Sani, I. A., & Gani, A. (2022). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(1), 32–45.
- Susanto, B., & Cahyono, J. (2020). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(2), 89–102.
- Wang, L., & Chen, J. (2023). Integrating Human Resource Audit with Internal Control Systems: A Holistic Approach to Corporate Governance. *Journal of Corporate Finance*, 45(2), 210–230.