

**PENGARUH KEBIJAKAN TREATMENT KARYAWAN TERHADAP  
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN INTERNAL DAN KUALITAS LAPORAN  
KEUANGAN PT UNILEVER CABANG SEMARANG**

Serly Putry Marliany  
11201172

Program Studi Akuntansi STIE Bank BPD Jateng  
Serlyputry64@gmail.com

---

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kebijakan *treatment* karyawan terhadap efektivitas pengendalian internal dan kualitas laporan keuangan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Unilever, sedangkan sampel dalam penelitian ini berjumlah 77 orang. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji statistik.

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal PT. Unilever cabang Semarang, kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan PT. Unilever cabang Semarang dan kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan dimediasi oleh efektivitas pengendalian internal.

Kata Kunci : *kebijakan treatment karyawan, efektivitas pengendalian internal, kualitas laporan keuangan*

---

**Abstract**

This research aims to analyze the influence of employee treatment policies on the effectiveness of internal control and the quality of financial reports. The population of this research is all employees of PT. Unilever, while the sample in this study amounted to 77 people. The data analysis method used in this research is statistical testing.

Based on the results of data processing carried out, the employee treatment policy has a positive and significant effect on the effectiveness of PT's internal control. Unilever Semarang branch, employee treatment policy has a positive and significant effect on the quality of PT's financial reports. Unilever Semarang branch and employee treatment policies have a positive and significant effect on the quality of financial reports, mediated by the effectiveness of internal control.

Keyword : *employee treatment policies, effectiveness of internal control, quality of financial reports*

---

**1. Pendahuluan**

Menurut Purwasih (2023) laporan keuangan merupakan wujud/bentuk pertanggungjawaban pengelolaan keuangan oleh suatu entitas baik di sektor publik maupun di sektor swasta. Kualitas laporan keuangan menjadi hasil akhir dari proses kegiatan akuntansi yang mampu memberikan suatu informasi keuangan yang dapat dipahami oleh pihak yang berkepentingan dan dapat digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan dimasa mendatang. Laporan keuangan dikatakan berkualitas apabila informasi yang disajikan memiliki karakteristik kualitatif, yaitu relevan, andal, dapat dipahami dan dapat dibandingkan (PP No 71 Tahun 2010), sehingga laporan keuangan bermanfaat bagi *stakeholders*.

Para pelaku bisnis terutama di Indonesia berusaha menyajikan laporan keuangan yang dapat meyakinkan investor untuk berinvestasi pada bisnisnya. Pada survei *Fraud* Indonesia

2019 yang dilakukan oleh *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) ditemukan terdapat 239 kasus *fraud* yang terjadi di Indonesia dan 22 kasus diantaranya adalah *fraud* laporan keuangan. Jenis *fraud* yang menyumbang kerugian negara tertinggi adalah korupsi dengan total kerugian Rp373.650.000.000 (69,9%), penyalahgunaan aset Rp257.520.000.000 (20,9%) dan kasus *fraud* laporan keuangan Rp242.260.000.000 (9,2%). Survei yang dilakukan ACFE juga menunjukkan bahwa media pengungkapan *fraud* yang terbanyak adalah laporan keuangan sebesar 38,9% dan audit internal sebesar 23,4%. (ACFE Indonesia, 2020)

Selain itu, fenomena yang sering ditemui oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI disampaikan ringkasan dari 771 laporan hasil pemeriksaan (LHP), terdiri dari 682 LHP keuangan, 41 LHP kinerja dan 48 LHP dengan tujuan tertentu (DTT). Diketahui sebanyak 51,8 persen atau 8.116 permasalahan merupakan ketidakpatuhan terhadap ketentuan peraturan perundangundangan (selanjutnya disebut ketidakpatuhan) sebesar Rp17,33 triliun. Kemudian 44,8 persen atau 7.020 dari permasalahan tersebut berkaitan dengan kelemahan sistem pengendalian intern (SPI). Lalu 3,4% atau 538 permasalahan terkait ketidakhematan, ketidakefisienan, dan ketidakefektifan (3E) sebesar Rp1,04 triliun. (IHPS I, 2022)

Begitu pula dengan hasil Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) I Tahun 2023. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menyampaikan ringkasan dari 705 laporan hasil pemeriksaan (LHP), 681 LHP keuangan, 2 LHP kinerja dan 22 LHP dengan tujuan tertentu (DTT). LHP tersebut mengungkap 9.261 temuan yang mencakup kelemahan sistem pengendalian intern, ketidakpatuhan yang dapat mengakibatkan kerugian, potensi kerugian dan kekurangan penerimaan, serta ketidakhematan, ketidakefisienan, dan ketidakefektifan (3E) dengan nilai keseluruhan sebesar Rp18,19 triliun.

Dari fenomena di atas diketahui dari pemeriksaan-pemeriksaan yang telah dilakukan selama 2 periode yaitu IHPS I tahun 2022 dan IHPS I tahun 2023 permasalahan terbanyak ditemukan mengenai penyimpangan laporan keuangan dan kelemahan sistem pengendalian internal. Penyimpangan mengenai keuangan mencerminkan rendahnya kualitas laporan keuangan yang disampaikan ke negara. Dalam pemeriksaan tersebut diketahui banyak lembaga yang tidak melakukan prosedur sebagai mestinya sehingga merugikan negara.

Penerapan sistem pengendalian internal yang berkualitas sangat penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Hal ini membantu organisasi/perusahaan mencegah terjadinya penyimpangan, melanggar hukum dan peraturan. Menurut Renaldo et al. (2020) pengendalian internal bukan merupakan jaminan bahwa semua kesalahan atau kecurangan dapat dihilangkan, tetapi sebagai sarana pemantauan kegiatan operasional perusahaan.

Perkembangan suatu organisasi, memerlukan sistem pengendalian internal yang ketat agar segala aktivitas bisnis perusahaan dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu, sistem pengendalian internal harus secara terus-menerus dilakukan dan senantiasa diawasi oleh pimpinan organisasi agar dapat diketahui sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan sudah berjalan sesuai fungsinya. (<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/>, 2022)

Dalam upaya meningkatkan sistem pengendalian internal, perlu dilakukan *treatment* karyawan semaksimal mungkin. Organisasi yang dapat menerapkan kebijakan *treatment* karyawan akan membentuk karyawan mampu bekerja sesuai harapan manajemen. Kebijakan *treatment* karyawan yang berhasil dampaknya sangat besar bagi perusahaan, yaitu setiap karyawan akan memiliki kesadaran yang cukup tinggi akan tugas dan tanggung jawabnya dan dapat bekerja sama dengan rekan kerja serta manajemen. Pengendalian internal tidak dapat dipisahkan dari audit internal. Pengendalian internal merupakan bagian dari audit internal dalam kegiatan operasional perusahaan, sebagai media yang penting dalam menormalkan fungsi struktur organisasi audit itu sendiri dan berguna untuk meningkatkan keefektifitasan dan keefesienan dalam menciptakan transparansi (Syahril et al., 2023). Hal ini didukung penelitian yang telah dilakukan oleh Sari & Ediyanto (2019) yang menunjukkan bahwa kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh positif terhadap efektivitas pengendalian internal.

Selain itu kebijakan *treatment* karyawan berkaitan erat dengan kualitas laporan keuangan. Dengan adanya kebijakan *treatment* karyawan, segala prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan akan dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Keberhasilan kebijakan *treatment* karyawan mendorong SDM untuk bekerja sesuai norma-norma yang berlaku baik di perusahaan maupun negara, sehingga dapat meminimalisir terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang disajikan dan dilaporkan dalam laporan keuangan. Laporan keuangan akan dibuat dan dilaporkan apa adanya, transparan, akurat dan dapat dipercaya pihak berkepentingan. Hal ini didukung penelitian yang telah dilakukan oleh Pratiwi (2019) yang menunjukkan bahwa kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh positif terhadap efektivitas pengendalian internal.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diambil yakni: (1) Kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal pada PT. Unilever cabang Semarang; (2) Kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pada PT. Unilever cabang Semarang; (3) Kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pada PT. Unilever cabang Semarang dimediasi oleh efektivitas pengendalian internal.

Penelitian ini diharapkan mampu mencapai berbagai mengenai: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan *treatment* karyawan terhadap efektivitas pengendalian internal pada PT. Unilever cabang Semarang; (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan *treatment* karyawan terhadap kualitas laporan keuangan pada PT. Unilever cabang Semarang; (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan *treatment* karyawan terhadap kualitas laporan keuangan pada PT. Unilever cabang Semarang dimediasi oleh efektivitas pengendalian internal.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam proses pengambilan keputusan dan dapat menjadi sarana ilmu pengetahuan dan memberikan referensi bagi peneliti selanjutnya dengan pembahasan penelitian topik yang sama.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Kajian Teori**

#### **2.1.1 Grand Theory**

Adapun *grand theory* yang digunakan dalam penelitian yaitu *agency theory*. Menurut Weetman (2019) teori agensi adalah teori yang menjelaskan hubungan antara *principal* dan *agent* memiliki dampak ekonomi. Teori ini menjelaskan pemegang saham atau investor sebagai prinsipal yang memberi wewenang, sedangkan manajemen sebagai agen yang menerima wewenang. Hubungan keagenan yaitu pemilik (*principal*) melakukan kerja sama dengan agen (manajemen) untuk memberikan jasanya dengan memberikan wewenangnya kepada agen untuk mengambil keputusan. (Saad & Farasahya Abdillah, 2019)

Agen memiliki tanggung jawab mengelola perusahaan dan membuat laporan keuangan secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Sedangkan, pemilik (*principal*) bertanggung jawab melakukan pengendalian kinerja perusahaan supaya perusahaan tetap berjalan sesuai keadaan yang diharapkan/ sebagaimana mestinya.

#### **2.1.2 Kualitas Laporan Keuangan**

Menurut Purwasih (2023) laporan keuangan merupakan wujud/bentuk pertanggungjawaban pengelolaan keuangan oleh suatu entitas baik di sektor publik maupun di sektor swasta yang disajikan dalam waktu tertentu. Sedangkan, menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) dalam PSAK No. 1 (2020) laporan keuangan adalah ringkasan suatu proses pencatatan dari transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku bersangkutan.

Menurut Sara (2022) kualitas laporan keuangan yang baik digambarkan dengan laporan keuangan yang mampu memenuhi kriteria relevan, andal, dapat dibandingkan

dan dapat dipahami. Laporan keuangan yang berkualitas baik menunjukkan bahwa informasi yang terkandung di dalamnya dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan, menurut Fadillah Amin (2019) kualitas laporan keuangan adalah informasi yang lengkap dan transparan, dapat dipahami serta dirancang tidak menyesatkan kepada penggunaannya.

### **2.1.3 Efektivitas Pengendalian Internal**

#### **1) Pengertian Efektivitas Pengendalian Internal**

Efektivitas menurut Subkhi dan Mohammad dalam Basri et al. (2019) menyatakan bahwa efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan. Ini berarti bahwa efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Perbuary Silviana et al. (2020) pengendalian internal adalah pengendalian internal merupakan seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atas kekayaan pemerintah dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi yang akurat serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya.

Sedangkan, menurut Sopian & Suwartika (2019) sistem pengendalian internal merupakan sistem yang diciptakan untuk memberikan kepastian yang memadai tentang pencapaian tujuan dari manajemen mengenai realibilitas laporan keuangan, keefektifitasan dan keefesiensian dalam proses operasi dan ketaatan pada hukum dan peraturan yang telah ditetapkan.

Pengendalian internal digunakan suatu instansi untuk mengamankan aset- aset instansi dan memberikan jaminan yang memadai yang berkaitan dengan reliabilitas laporan keuangan suatu instansi, keefesiensian, keefektifitasan operasi instansi serta kesesuaian antara operasi instansi dengan peraturan dan regulasi yang diberlakukan.

#### **2) Tujuan Pengendalian Internal**

Tujuan pengendalian internal menurut Nurul Lathifah (2021), sebagai berikut:

- a. *Operating Objectives*. Tujuan operasional terkait dengan pencapaian, visi, misi dan tujuan didirikan entitas. Salah satu tujuan terkait dengan tujuan operasional adalah pengamanan aset. Entitas dapat menentukan tujuan terkait dengan pencegahan kehilangan aset serta secara periodik mendeteksi dan melaporkan kehilangan.
- b. *Reporting Objectives*. Tujuan pelaporan berkaitan dengan penyusunan laporan yang digunakan oleh organisasi dan stakeholders dalam hubungannya dengan pelaporan eksternal atau internal. Karakteristik pelaporan finansial atau non-finansial eksternal disesuaikan dengan aturan dan kebutuhan eksternal dipersiapkan sesuai dengan standar eksternal. Sedangkan karakteristik pelaporan finansial atau non-finansial internal digunakan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan bisnis serta ditetapkan oleh manajemen dan *board*.
- c. *Compliance Objectives*. Aturan dan hukum merupakan standar minimal dari perilaku organisasi. Organisasi diharapkan akan menggabungkan standar tersebut ke dalam tujuan dari entitas, bahkan organisasi dapat menetapkan standar yang lebih tinggi daripada yang ditetapkan oleh hukum dan peraturan. Satu tujuan dan tujuan lainnya dapat saling tumpang tindih atau saling membantu.

### **2.1.4 Kebijakan Treatment Karyawan**

*Treatment* atau perlakuan adalah perbuatan yang dikenakan kepada seseorang atau orang. Kebijakan *Treatment* Karyawan merupakan kebijakan perlakuan kepada karyawan. Zingales dalam Sari & Ediyanto (2019) menjelaskan bahwa *treatment* karyawan bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja para pekerja ahli, *treatment* ini merupakan sumber meningkatkan nilai perusahaan dalam meminimalisir terjadinya kesulitan/masalah keuangan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya guna mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Berikut bahan penelitian terdahulu yang dicantumkan, yaitu:

Penelitian yang dilakukan oleh Andriani et al. (2019) menunjukkan bahwa pengendalian internal berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan pada PDAM Tirtawening kota Bandung.

Penelitian yang dilakukan oleh Fadhillah (2020) menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan

Penelitian yang dilakukan oleh Sari & Ediyanto (2019) menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan, namun *treatment* karyawan tidak berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan dan *treatment* karyawan mempunyai pengaruh terhadap kualitas laporan keuangan dimediasi efektifitas pengendalian internal.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2019) menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan, namun *treatment* karyawan tidak berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan dan *treatment* karyawan mempunyai pengaruh terhadap kualitas laporan keuangan dimediasi efektifitas pengendalian internal.

Penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah & Sinambela (2021) menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2021) menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan.

## 2.3 Hipotesis Penelitian

### 2.3.1 Pengaruh Kebijakan *Treatment* Karyawan Terhadap Efektivitas Pengendalian Internal

Kebijakan *treatment* karyawan penting untuk mempertahankan SDM yang ahli dan mampu bekerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan serta mampu memenuhi norma-norma yang diberlakukan oleh pemerintah. SDM yang memiliki kemampuan yang mumpuni sangat mempermudah dan membantu perusahaan mempertahankan usahanya.

Pengendalian internal merupakan bagian dari audit internal dalam kegiatan operasional perusahaan, sebagai media yang penting dalam menormalkan fungsi struktur organisasi audit itu sendiri dan berguna untuk meningkatkan keefektifitasan dan keefesiansian dalam menciptakan transparansi (Syahril et al., 2023). Efektif atau tidaknya pengendalian internal yang dilakukan tergantung bagaimana respon SDM menjalankan fungsinya masing-masing. Oleh karena itu sangat penting dijalankan kebijakan *treatment* karyawan agar kegiatan operasional perusahaan berjalan sebagaimana mestinya, sehingga dapat memaksimalkan efektivitas pengendalian internal.

Atas dasar kajian akademik di atas dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal pada PT. Unilever cabang Semarang (+)

### 2.3.2 Pengaruh Kebijakan *Treatment* Karyawan Terhadap Kualitas Laporan Keuangan

Ratih Purwasih (2023) mendefinisikan laporan keuangan sebagai wujud/bentuk pertanggungjawaban pengelolaan keuangan oleh suatu entitas baik di sektor publik maupun di sektor swasta. Untuk menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas perlu peran SDM yang ahli dalam membuat laporan tersebut. Namun, dalam menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas bukan hanya kompeten tetapi harus mematuhi norma-normayang berlaku yaitu isi

dari laporan dapat dipertanggungjawabkan, transparan dan akurat, serta laporan yang didalamnya dimuat dengan keadaan perusahaan yang sebenar-benarnya.

Hal ini sangat berguna agar tidak merugikan pihak manapun terutama para investor dalam memilih tempat investasi. Selain itu dapat mempermudah proses pengambilan keputusan manajemen dengan mempertimbangkan kondisi-kondisi yang tercatat tersebut. Oleh karena itu, kebijakan *treatment* karyawan dibutuhkan agar membentuk SDM yang berkualitas maka akan meningkatkan kualitas laporan keuangan.

Atas dasar kajian akademik di atas dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pada PT. Unilever cabang Semarang (+)

### 2.3.3 Pengaruh Kebijakan Treatment Karyawan Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Dimediasi Efektivitas Pengendalian Internal

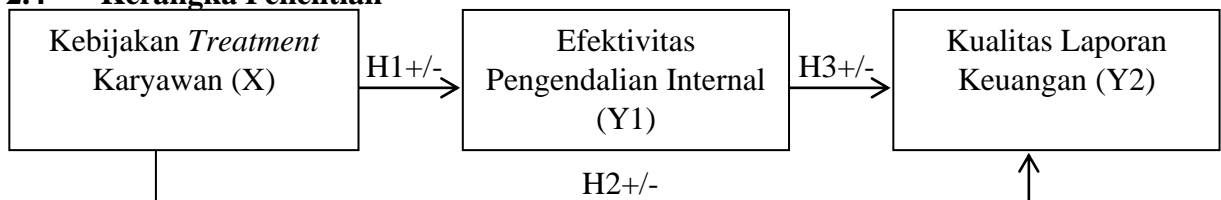
Keandalan laporan keuangan dapat tercermin dari informasi-informasi yang dituangkan dalam laporan tersebut dan saat dilakukan audit tidak ditemukan adanya manipulasi data yang dilakukan karyawan. Peran kebijakan *treatment* karyawan dapat membentuk SDM menjadi ahli dalam mengerjakan suatu laporan terutama laporan keuangan, sehingga menghasilkan laporan yang lengkap, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Keberhasilan *treatment* karyawan tidak terlepas dari peran sistem pengendalian internal. Segala pekerjaan yang dilakukan berkat sistem pengendalian internal dapat sepenuhnya dipantau dan diawasi manajemen agar tidak terjadi kesalahan fatal yang dapat merugikan perusahaan saat ini maupun kedepannya.

Atas dasar kajian akademik di atas dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kebijakan *treatment* karyawan berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan pada PT. Unilever cabang Semarang dimediasi efektivitas pengendalian internal (+)

## 2.4 Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian**

Sumber: Sugiyono (2023)

## 3 Metode Penelitian

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.2 Populasi

Menurut Sugiyono (2023) populasi merupakan bagian dari generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas data karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Unilever cabang Semarang pada tahun 2024 yang berjumlah sebanyak 350.

#### 3.3.3 Sampel

Menurut Sugiyono (2023) sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Unilever cabang Semarang dengan menggunakan rumus slovin dan e sebesar 10% maka sampel yang dibutuhkan adalah:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{350}{1+350 (0,01)}$$

$$n = 77 \text{ Orang}$$

### 3.3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Pemilihan konsumen sebagai sampel (responden) dalam penelitian ini menggunakan Teknik *pursposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2023). Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Menurut Nalendra, dkk (2021), rumus slovin adalah formula untuk menghitung jumlah sampel minimal jika perilaku sebuah populasi belum diketahui secara pasti. Besaran sampel penelitian dengan rumus Slovin ditentukan lewat nilai tingkat kesalahan. Di mana semakin besar tingkat kesalahan yang ditemukan, maka semakin kecil pula jumlah sampel yang diambil.

### 3.4 Variabel Penelitian

#### 1) Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2023) variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. *Dependent variable* yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel efektivitas pengendalian internal (Y1) dan kualitas laporan keuangan (Y2).

#### 2) Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2023) variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. *Independent variable* yang digunakan dalam penelitian yaitu kebijakan *treatment* karyawan (X).

### 3.5 Variabel Operasional

Menurut Sugiyono (2023) variabel operasional adalah suatu atribut obyek atau seseorang yang memiliki variasi tertentu dan ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel**

No.	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran	Sumber
1	Efektivitas Pengendalian Internal (Y1)	Pengendalian kegiatan (operasional) organisasi yang telah dilaksanakan oleh pimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien, dengan mentaati kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu dari operasi organisasi	1. Lingkungan pengendalian 2. Penilaian resiko 3. Aktivitas pengendalian 4. Informasi dan komunikasi 5. Pengawasan	Yuliani & Khitijah (2021)
2	Kualitas Laporan Keuangan (Y2)	Akurasi laporan keuangan dalam menyediakan informasi mengenai kegiatan suatu entitas	1. Relevan 2. Andal 3. Dapat dibandingkan 4. Dapat dipahami	Sara (2022)
3	Kebijakan <i>Treatment</i> Karyawan (X)	Peraturan yang mengatur pembuatan karyawan agar memiliki kompetensi yang	1. Peningkatan kompetensi SDM 2. Peningkatan	Jun Guo et al dalam Sari & Ediyanto

	diperlukan	kesejahteraan	(2019)
--	------------	---------------	--------

Sumber: Penelitian terdahulu

### 3.6 Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan alat analisis software IBM SPSS *statistics* 21 dalam melakukan pengujian hipotesis.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Metode analisis deskriptif dalam penelitian ini pada prinsipnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi, sehingga mudah untuk dipahami. Penulis ingin mengetahui profil secara umum dari responden serta jawaban responden berdasarkan variabel penelitian. Analisis deskriptif dapat digunakan bila penelitian hanya ingin mendeskripsikan data sampel dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi di mana sampel diambil (Sugiyono, 2023).

Penentuan nilai jawaban untuk setiap pertanyaan menggunakan metode Skala Likert dengan pembobotan setiap pernyataan sebagai berikut:

- 1) Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2) Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- 3) Skor 3 untuk jawaban Cukup Setuju (CS)
- 4) Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
- 5) Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)

Kemampuan awal dan kemampuan akhir ditampilkan pada kelas interval perata-rata pertanyaan jumlah responden pada variabel penelitian berikut:

**Tabel 3.2**

#### **Kelas Interval Rata-Rata Pertanyaan Jumlah Responden Variabel Penelitian**

<b>Interval rata-rata</b>	<b>Kategori</b>
4,21 – 5,00	Sangat Setuju
3,41 – 4,20	Setuju
2,61 – 3,40	Cukup Setuju
1,81 – 2,60	Tidak Setuju
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju

Sumber : Sugiyono (2023)

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.2 Uji Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2023) uji statistik deskriptif adalah uji statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data tanpa mengambil kesimpulan.

#### 3.8.3 Uji Kualitas Data

##### 1) Uji Validitas

Ghozali (2021) menyatakan uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diukur dengan menggunakan dan membandingkan nilai: (1) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka pertanyaan tersebut valid dan (2) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid. Nilai  $r_{hitung}$  diperoleh dari hasil pengolahan SPSS. Sedangkan nilai  $r_{tabel}$  diperoleh dengan melihat tabel pembanding dengan taraf signifikansi 0,05.

##### 2) Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, kemudian kuesioner juga perlu diuji realibilitasnya. Ghozali (2021) menyatakan uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dilakukan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Metode yang digunakan adalah prosedur



koefisien *Alpha Cronbach*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 3.8.4 Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2021), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan melihat analisis grafik normal *probability plot* dan uji statistik melalui nilai *skewness* dari *descriptive statistic*. Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal., maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan (2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 2) Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2021) uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar *independent variable*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel bebas sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dapat digunakan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dengan ketentuan sebagai berikut: (1) Nilai *tolerance* > dari 0,1 dan (2) Nilai VIF < dari nilai 10.

#### 3) Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2021) mengatakan uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan *Scatterplot* yaitu dengan melihat grafik *plot* antara nilai prediksi variabel terikat (*dependent*) yaitu ZPRED dengan residualnya SPRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Dengan dasar analisis sebagai berikut: (1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas dan (2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.8.5 Uji Hipotesis

#### 1) Uji Statistik

Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji jalur.

Langkah-langkah analisis jalur yang disesuaikan dengan penelitian ini yakni:

- 1) Menstandarkan semua data penelitian dimana semua variabel penelitian ini terukur.
- 2) Menggambarkan rancangan diagram jalur sebagaimana yang dijabarkan di atas.
- 3) Menganalisis persamaan analisis jalur dan pengujian hipotesis dengan program SPSS.
- 4) Menganalisis dan menginterpretasikan hasil dari pengolahan data tersebut di atas, sebagai berikut: (1) Pengaruh langsung: pengujian pengaruh langsung yang dilakukan dengan uji partial (uji t) untuk mengetahui pengaruh variabel X terhadap variabel Y secara partial. Menurut Ghozali (2021) uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) dengan menganggap variabel bebas bernilai konstan. Langkah-langkah yang harus dilakukan dengan uji-t yaitu dengan pengujian, yaitu: (a)  $H_0 : \beta_i =$

0 artinya masing-masing variabel bebas tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel terikat dan (b)  $H_1: \beta_i \neq 0$  artinya masing-masing variabel bebas ada pengaruh yang signifikan dari variabel terikat. Dengan (a) Bila probabilitas  $\geq \alpha$  5% atau  $T_{hitung} \leq T_{tabel}$  maka variabel bebas tidak signifikan atau tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat ( $H_0$  terima,  $H_a$  tolak) dan (b) Bila probabilitas  $\geq \alpha$  5% atau  $T_{hitung} \leq T_{tabel}$  maka variabel bebas signifikan atau mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat ( $H_0$  tolak,  $H_a$  terima). (2) Pengaruh tidak langsung: untuk mengetahui adanya hubungan tidak langsung dengan melakukan perkalian terhadap koefisien jalur pertama dengan koefisien jalur selanjutnya. Apabila hasil perkalian tersebut hasilnya lebih besar dari koefisien hubungan langsungnya maka berarti variabel Y tersebut adalah *variable intervening*.

Persamaan substrukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1$$

$$Y = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 Z + e$$

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

Menurut Ghozali (2021) koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi *dependent variable* (tidak bebas). Dalam penelitian ini, koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui *prosentase* perubahan *dependent variable* yang disebabkan oleh *independent variable*. Jika  $R^2$  yang di peroleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari hasil *independent variable* terhadap *dependent variable* semakin besar untuk menerangkan pengaruhnya