Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis
Volume 12 Nomor 2 2026. Halaman 144-160
e-ISSN: 2477-5282 p-ISSN: 2599-3127

Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis dilisensikan dibawah
Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International .

Integration of SDGs and Good University Governance as Predictors of Perceived HR Performance Audit Effectiveness

Siti Mursidah[1)] ✉, Moh Khoiruddin[2)], Lidiadni Septantri[3)]

1) Direktorat Umum dan Sumber Daya Manusia, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia
Email: mursidah@mail.unnes.ac.id
2) Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia
Email: khoiruddin@mail.unnes.ac.id
3) Direktorat Umum dan Sumber Daya Manusia, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia
Email: Tantriacc@mail.unnes.ac.id

✉ Correspondence Author

Article Information:
Received 08 22, 2026
Revised 10 06, 2026
Accepted 14 10, 2026

Keywords:
Good University Governance; Pendidikan Tinggi; Perceived HR Performance Audit Effectiveness; Sustainable Development Goals

© **Copyright**: 2026. Authors retain copyright and grant the JTMB (Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis) right of first publication with the work simultaneously licensed under a Creative Commons Attribution License

Abstract
Human resource performance audits in universities often emphasize administrative compliance, while employees also judge whether performance systems are relevant, fair, and useful. This study examines Sustainable Development Goals (SDGs) integration and Good University Governance (GUG) as predictors of employees' perceived HR performance audit effectiveness at Universitas Negeri Semarang. A cross-sectional explanatory survey analyzed 185 employee responses using multiple linear regression. The model was significant ($R^2 = 0.919$; adjusted $R^2 = 0.918$). SDG integration was positively associated with perceived audit effectiveness ($\beta = 0.100$; $p = 0.007$), while GUG showed a stronger association ($\beta = 0.875$; $p < 0.001$). Conceptually, SDGs define the content of assessment by broadening what the audit evaluates, including competence, inclusion, decent work, well-being, workload, and environmental responsibility. GUG defines the governance of assessment through transparency, accountability, independence, fairness, and trusted procedures. The study therefore positions HR performance audit as a two-layer system consisting of assessment content and assessment governance. Because all constructs were measured through self-report at one point in time, results are interpreted as predictive associations rather than causal effects, with explicit consideration of common method bias.

How to cite:
Mursidah, S., Khoiruddin, M., & Septantri, L. (2026). Integration of SDGs and Good University Governance as Predictors of Perceived HR Performance Audit Ef-fectiveness. *JURNAL TERAPAN MANAJEMEN DAN BISNIS, 12*(2). doi:http://dx.doi.org/10.26737/jtmb.v12i2.9700

INTRODUCTION

Sistem kinerja perguruan tinggi tidak pernah dirasakan hanya sebagai sekumpulan formulir, skor, atau target tahunan. Bagi pegawai, sistem tersebut juga menjadi penanda mengenai nilai yang dijunjung institusi, kontribusi siapa yang terlihat, seberapa adil keputusan dibuat, dan apakah pertumbuhan profesional dipandang sebagai tanggung jawab organisasi. Aspek manusiawi ini penting karena mutu layanan perguruan tinggi sangat bergantung pada pertimbangan, komitmen,

dan kontribusi pegawai, yang tidak selalu dapat diukur hanya melalui target kerja formal. Ketika audit hanya berfokus pada kepatuhan, institusi mungkin dapat memastikan bahwa prosedur telah diselesaikan, tetapi belum tentu mampu menjawab apakah sistem tersebut mendukung pembelajaran, martabat, inklusi, dan kapasitas institusi dalam jangka panjang.

Audit kinerja SDM perlu menilai bukan hanya kepatuhan administratif, tetapi juga mutu pengelolaan dan pengembangan pegawai. Audit memberikan pemeriksaan sistematis mengenai efektivitas kebijakan, praktik, dan mekanisme kinerja SDM serta nilai yang dihasilkannya bagi organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, audit tidak cukup hanya menilai kelengkapan administratif. Audit perlu menelaah apakah pengembangan kompetensi relevan, beban kerja wajar, keputusan karier dilakukan secara adil, umpan balik bermanfaat, dan kontribusi individu selaras dengan misi akademik serta pelayanan publik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa audit SDM dapat memperbaiki proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan penilaian kinerja ketika hasil audit digunakan sebagai bahan evaluasi manajemen, bukan hanya untuk memenuhi formalitas administratif (Mediana & Hwihanus, 2024).

Kebutuhan untuk menilai kompetensi, keadilan, kesejahteraan, dan tanggung jawab lingkungan sejalan dengan tujuan *Sustainable Development Goals*. Agenda 2030 menempatkan pendidikan, kesetaraan gender, pekerjaan layak, pengurangan kesenjangan, dan tanggung jawab terhadap iklim dalam satu kerangka pembangunan yang terintegrasi (United Nations, 2015). Perguruan tinggi memiliki peran khas karena mendidik calon profesional, menghasilkan pengetahuan, mempekerjakan kelompok tenaga kerja yang beragam, dan membentuk norma publik. Kontribusi perguruan tinggi terhadap pembangunan berkelanjutan tidak hanya diwujudkan melalui kurikulum dan penelitian, tetapi juga melalui cara institusi mengelola pegawainya. Kontribusi tersebut juga terlihat dalam praktik ketenagakerjaan sehari-hari, seperti akses terhadap pelatihan, kepemimpinan inklusif, kesejahteraan pegawai, pembagian beban kerja, dan perilaku yang bertanggung jawab terhadap lingkungan. Pendidikan tinggi dapat memengaruhi beberapa tujuan SDGs secara bersamaan, tetapi kedalaman perubahannya bergantung pada sejauh mana keberlanjutan tertanam dalam struktur institusi dan tidak berhenti sebagai komitmen simbolis (Cuesta-Claros et al., 2023; McCowan, 2023).

Konsep MSDM berkelanjutan membantu menjelaskan mengapa pengelolaan pegawai perlu memperhatikan dampak jangka panjang bagi pegawai, institusi, masyarakat, dan lingkungan. Perspektif ini mengalihkan perhatian dari hasil organisasi jangka pendek menuju kemampuan pegawai, institusi, dan masyarakat untuk terus berkembang. Kramar (2022) menegaskan bahwa MSDM berkelanjutan perlu memperhitungkan konsekuensi manusia, sosial, lingkungan, dan organisasi. Ren et al. (2023) juga menjelaskan bahwa MSDM strategis dapat mendorong agenda keberlanjutan ketika memperhatikan pemangku kepentingan yang lebih luas serta penciptaan nilai jangka panjang. Studi empiris menunjukkan bahwa praktik SDM yang berorientasi pada keberlanjutan dapat meningkatkan kinerja, kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan, keterikatan kerja, dan hasil organisasi (Amjad et al., 2021; Lu et al., 2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa audit SDM tidak cukup hanya menilai pencapaian target pegawai. Audit juga perlu menilai kesempatan pengembangan kompetensi, kewajaran kondisi kerja, keterlibatan pegawai, dan dukungan terhadap praktik kerja yang ramah lingkungan.

Relevansi perspektif ini semakin kuat pada perguruan tinggi negeri di Indonesia yang memiliki pengaturan tata kelola otonom. Otonomi institusi memperluas fleksibilitas manajerial, tetapi pada saat yang sama meningkatkan kebutuhan akan akuntabilitas yang dapat dipercaya. Keputusan mengenai rekrutmen, beban kerja, pengakuan kinerja, promosi, kesempatan pengembangan, dan alokasi sumber daya dapat langsung memengaruhi kepercayaan terhadap institusi. *Good University Governance* memberikan pedoman agar keputusan mengenai SDM dibuat secara terbuka, dapat dipertanggungjawabkan, independen, dan adil. Konsep ini menerjemahkan prinsip tata kelola umum ke dalam konteks pendidikan tinggi melalui transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Sejumlah penelitian pada perguruan tinggi di Indonesia menunjukkan bahwa tata kelola yang lebih kuat dapat meningkatkan kinerja

institusi dan bahwa efektivitas audit internal berkontribusi pada perbaikan tata kelola universitas (Fitrah et al., 2023; Hidayat & Rahmatika, 2023; Nasution et al., 2024).

Tata kelola bukan hanya pelengkap administratif dalam audit. Prinsip tata kelola menentukan apakah proses dan hasil audit dipercaya oleh pegawai. Standar yang transparan membantu pegawai memahami cara kinerja dinilai. Akuntabilitas memperjelas pihak yang bertanggung jawab atas keputusan dan cara bukti digunakan. Responsibilitas menghubungkan audit dengan peraturan, kewajiban etis, dan tugas institusi. Independensi mengurangi risiko evaluasi dipengaruhi kepentingan pribadi. Keadilan melindungi kesetaraan perlakuan dan menumbuhkan keyakinan bahwa kontribusi yang sebanding akan memperoleh pengakuan yang sebanding. Sulistiani et al. (2023) menunjukkan bahwa independensi dan efektivitas audit internal berkaitan erat dengan *Good University Governance*. Hubungan tersebut penting dalam audit kinerja SDM karena hasil audit dapat memengaruhi karier, beban kerja, akses terhadap pengembangan, dan reputasi profesional.

Keberlanjutan dan tata kelola sering dibahas secara terpisah, meskipun keduanya diperlukan untuk membangun audit kinerja SDM yang efektif. Indikator keberlanjutan menentukan aspek yang perlu dinilai, seperti kompetensi, kesejahteraan, inklusi, dan tanggung jawab lingkungan. Prinsip tata kelola mengatur bagaimana penilaian dilakukan, dijelaskan, ditinjau, dan ditindaklanjuti. Perguruan tinggi dapat mengadopsi indikator keberlanjutan tanpa membangun prosedur yang dapat dipercaya untuk menafsirkannya. Sebaliknya, institusi dapat menjalankan audit yang transparan dan akuntabel, tetapi tetap mengukur keluaran administratif yang sempit. Indikator keberlanjutan tidak akan banyak membantu apabila proses penilaiannya tidak transparan dan dapat dipercaya. Sebaliknya, proses audit yang tertib juga belum cukup apabila indikator yang digunakan hanya menilai kelengkapan administratif. Oleh karena itu, audit kinerja SDM perlu menggabungkan indikator yang relevan dengan prosedur penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan.

Resource-Based View membantu menjelaskan pentingnya integrasi tersebut secara strategis. Pengetahuan, hubungan, pengalaman, dan kemampuan pegawai untuk bertindak secara terkoordinasi sulit ditiru dan dapat mendukung keunggulan institusi yang berkelanjutan ketika dikembangkan serta diorganisasikan secara efektif (Barney, 1991). Namun, di perguruan tinggi, SDM bukan sekadar aset produktif. Pegawai juga merupakan anggota komunitas profesional yang motivasi dan pertimbangannya dipengaruhi oleh kepercayaan terhadap sistem institusi. Audit kinerja hanya dapat memperkuat modal manusia strategis ketika indikatornya mencerminkan kemampuan jangka panjang dan prosedurnya dipandang dapat dipercaya. Karena itu, audit perlu menggabungkan indikator keberlanjutan dengan prosedur tata kelola yang jelas agar hasilnya dapat digunakan untuk memperbaiki kebijakan dan mengembangkan pegawai.

Universitas Negeri Semarang (UNNES) merupakan salah satu perguruan tinggi yang berbadan hukum (PTN-BH) dan menjadi konteks yang relevan untuk menguji hubungan tersebut. PTN-BH perlu menyeimbangkan otonomi, akuntabilitas publik, mutu layanan, daya saing institusi, serta komitmen jangka panjang terhadap konservasi dan keberlanjutan. Sistem kinerja SDM harus menghasilkan informasi yang akurat bagi pengambilan keputusan manajerial sekaligus mudah dipahami dan diterima oleh pegawai. Tantangannya adalah mengidentifikasi keberlanjutan dan tata kelola berhubungan dengan efektivitas audit yang dipersepsikan, serta menentukan kontribusi relatif keduanya sebagai prediktor. Pembedaan ini berguna secara praktis karena membantu pengelola menentukan perbaikan yang perlu dimulai dari indikator baru, prosedur yang lebih kuat, atau keduanya.

Penelitian terdahulu telah membahas MSDM berkelanjutan, perilaku pegawai, tata kelola keberlanjutan universitas, audit internal, dan *Good University Governance*. Namun, kajian tersebut masih berjalan dalam jalur yang terpisah. Tabel I merangkum fokus, temuan, dan kesenjangan penelitian yang menjadi dasar pengembangan model dalam penelitian ini. Publikasi dalam Jurnal Dinamika Manajemen juga menunjukkan bahwa kepemimpinan humanistik, kesiapan modal manusia, praktik manajemen SDM, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja berkaitan

dengan kesejahteraan serta kinerja pegawai (R. S. Dewi et al., 2025; Manafe & Moi, 2025; Mon et al., 2025; Nurhayati, 2025; Pudjiarti & Winarni, 2025).

Table 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Kesenjangan Penelitian

Penelitian	Fokus Kajian	Temuan Utama	Kesenjangan Penelitian
Amjad et al. (2021) ; Tang et al. (2023)	Green HRM dan perilaku ramah lingkungan pegawai.	Praktik SDM hijau mendukung kinerja lingkungan dan hasil kerja pegawai. Perilaku ramah lingkungan memerlukan dukungan organisasi.	Belum menguji integrasi indikator SDGs dengan GUG dalam efektivitas audit kinerja SDM perguruan tinggi.
Roos et al. (2023); Cuesta-Claros et al. (2023)	Tata kelola dan pelembagaan keberlanjutan di perguruan tinggi.	Tata kelola memengaruhi budaya keberlanjutan dan kedalaman perubahan institusi.	Belum mengoperasionalkan indikator keberlanjutan dalam model audit kinerja SDM.
Fitrah et al. (2023); Hidayat & Rahmatika (2023)	*Good University Governance* dan kinerja perguruan tinggi.	GUG berhubungan dengan peningkatan kinerja dan mutu pengelolaan institusi.	Berfokus pada kinerja institusi, belum menguji efektivitas audit kinerja SDM yang terintegrasi dengan SDGs.
Nasution et al. (2024); Sulistiani et al. (2023)	Audit internal, independensi, dan *Good University Governance*.	Independensi dan efektivitas audit internal mendukung tata kelola universitas.	Audit dikaji pada tingkat organisasi, belum menilai audit kinerja SDM dari perspektif pegawai.
Shahabul et al. (2022) ; Walker (2022)	Partisipasi sivitas dan hasil pendidikan tinggi berbasis kemampuan.	Partisipasi yang bermakna dan pengembangan kemampuan mendukung pendidikan tinggi yang inklusif.	Belum diintegrasikan dengan indikator tata kelola dan keberlanjutan dalam audit kinerja SDM perguruan tinggi negeri otonom.
Pudjiarti & Winarni (2025); R. S. Dewi et al. (2025); Manafe & Moi (2025); Nurhayati (2025); Mon et al. (2025); Zulher et al. (2024)	Kepemimpinan, kesiapan modal manusia, orientasi belajar, keseimbangan kehidupan kerja, praktik MSDM, kepuasan, dan kinerja.	Kepemimpinan, pembelajaran, kondisi kerja, kepuasan, dan praktik MSDM mendukung kesejahteraan serta kinerja pegawai.	Belum menguji faktor tersebut sebagai bagian dari audit kinerja SDM yang mengintegrasikan indikator SDGs dengan GUG.

Kebaruan penelitian adalah kontribusi konseptual penelitian yang memisahkan audit kinerja SDM sebagai sistem dua lapis. Lapisan pertama adalah *content of assessment*, yaitu apa yang seharusnya dinilai. Integrasi SDGs memperluas isi audit dari kepatuhan dan capaian administratif menuju kompetensi, inklusi, pekerjaan layak, kesejahteraan, kewajaran beban kerja, dan tanggung jawab lingkungan. Lapisan kedua adalah *governance of assessment*, yaitu bagaimana penilaian tersebut dijalankan agar hasilnya dipercaya dan dapat ditindaklanjuti. *Good University Governance* memberi dasar bagi keterbukaan kriteria, akuntabilitas keputusan, responsibilitas, independensi penilai, dan keadilan prosedur. Secara teoritis, kombinasi keduanya menjelaskan dua fungsi yang tidak saling menggantikan. SDGs menentukan relevansi substansi yang dinilai, sedangkan GUG menentukan kredibilitas proses penilaian. Penelitian menguji apakah kedua lapisan tersebut secara simultan memprediksi efektivitas audit kinerja SDM yang dipersepsikan pegawai, serta membandingkan kekuatan relatif masing-masing prediktor.

Berdasarkan konstruk tersebut, penelitian ini bertujuan menguji hubungan prediktif integrasi SDGs dan GUG dengan efektivitas audit kinerja SDM yang dipersepsikan pegawai di UNNES, serta merumuskan implikasi manajerial yang diturunkan dari temuan empiris.

Integrasi SDGs dan Efektivitas Audit Kinerja SDM yang Dipersepsikan

Integrasi SDGs membuat audit kinerja SDM tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga memperhatikan kompetensi, keadilan, kesejahteraan, dan tanggung jawab lingkungan. Pendidikan berkualitas mengarahkan perhatian pada pengembangan kompetensi dan sertifikasi profesional. Kesetaraan gender menekankan kepemimpinan inklusif dan kesempatan yang setara. Pekerjaan layak menempatkan kesejahteraan pegawai dan kewajaran beban kerja sebagai kondisi kinerja, bukan manfaat tambahan. Aksi iklim menghubungkan perilaku individu dan praktik kerja dengan

tanggung jawab lingkungan universitas. Secara bersama-sama, indikator tersebut membantu audit menilai apakah sistem SDM mendukung pengembangan pegawai dan menyediakan kondisi kerja yang diperlukan bagi kinerja institusi.

Kajian MSDM berkelanjutan mendukung hubungan yang diperkirakan tersebut. Praktik berorientasi keberlanjutan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan hasil lingkungan melalui penyelarasan sistem SDM dengan tanggung jawab sosial serta ekologis (Amjad et al., 2021). Praktik tersebut juga dapat memperkuat kemampuan beradaptasi dan keterikatan pegawai ketika organisasi dipersepsikan menghargai martabat, timbal balik, dan kepentingan bersama (Lu et al., 2023). Jia et al. (2023) menunjukkan bahwa organisasi mengadopsi MSDM berkelanjutan melalui konfigurasi kondisi institusional dan manajerial. Liang et al. (2024) menemukan bahwa manajer SDM memaknai keberlanjutan melalui perpaduan kesejahteraan pegawai, kemampuan jangka panjang, dan tanggung jawab organisasi. Dalam konteks audit, integrasi tersebut diperkirakan meningkatkan relevansi strategis, kebermanfaatan umpan balik, dan penerimaan hasil karena pegawai dapat melihat keterkaitan kinerja mereka dengan komitmen institusi yang lebih luas. Bukti pada Jurnal Dinamika Manajemen memperlihatkan bahwa kesiapan modal manusia dan orientasi belajar mendukung kinerja inovasi, sedangkan keseimbangan kehidupan kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai (R. S. Dewi et al., 2025; Manafe & Moi, 2025; Nurhayati, 2025).

Good University Governance dan Efektivitas Audit Kinerja SDM yang Dipersepsikan

Good University Governance diperkirakan berhubungan positif dengan efektivitas audit karena membuat proses penilaian lebih terbuka, dapat ditelusuri, dan adil. Audit kinerja yang akurat membutuhkan informasi yang jelas, bukti yang dapat ditelusuri, pengambil keputusan yang akuntabel, kepatuhan terhadap ketentuan yang relevan, pertimbangan yang independen, dan perlakuan yang adil. Kualitas tersebut mengurangi ketidakjelasan dan membatasi kemungkinan hasil audit dipersepsikan sewenang-wenang atau dipengaruhi kepentingan tertentu. Kualitas tata kelola juga membuat umpan balik lebih mudah ditindaklanjuti karena pegawai dapat memahami cara temuan dihasilkan dan cara tindakan korektif dipantau.

Bukti dari kajian tata kelola pendidikan tinggi memperkuat dugaan tersebut. *Good University Governance* berkaitan dengan kinerja institusi karena membentuk lingkungan pengambilan keputusan yang menghubungkan kewenangan dengan akuntabilitas (Fitrah et al., 2023; Hidayat & Rahmatika, 2023). Audit internal berkontribusi terhadap tata kelola ketika dijalankan secara independen, mengomunikasikan temuan dengan jelas, dan memberikan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti manajemen (Nasution et al., 2024; Sulistiani et al., 2023). Sabdan & Akib (2025) juga menemukan bahwa kapasitas SDM dan sistem informasi mendukung efektivitas audit kinerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa mutu audit bergantung pada mekanisme institusi, bukan hanya keberadaan kriteria evaluasi. Penelitian pada Jurnal Dinamika Manajemen juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang humanistik dan transformasional dapat memperkuat kesejahteraan, kepuasan, dan kinerja ketika didukung lingkungan organisasi yang sesuai.

Penjelasan tersebut juga sejalan dengan teori keadilan organisasi, khususnya keadilan prosedural. Teori ini menekankan bahwa penerimaan terhadap keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh hasil yang diterima, tetapi juga oleh konsistensi prosedur, ketepatan informasi, kesempatan menyampaikan pandangan, dan mekanisme koreksi. Dalam audit kinerja SDM, prinsip tersebut tercermin pada keterbukaan kriteria, kesempatan memeriksa bukti, independensi penilai, penanganan keberatan, dan konsistensi perlakuan. Karena itu, GUG diperkirakan memperkuat penerimaan pegawai terhadap audit melalui proses yang dianggap adil dan dapat dipertanggungjawabkan (Colquitt, 2001).

Resource-Based View dan keadilan organisasi dalam model ini memiliki fungsi yang saling melengkapi. RBV menjelaskan mengapa isi audit perlu menangkap kemampuan dan kondisi SDM yang menopang kapasitas institusi jangka panjang. Perspektif keadilan organisasi menjelaskan

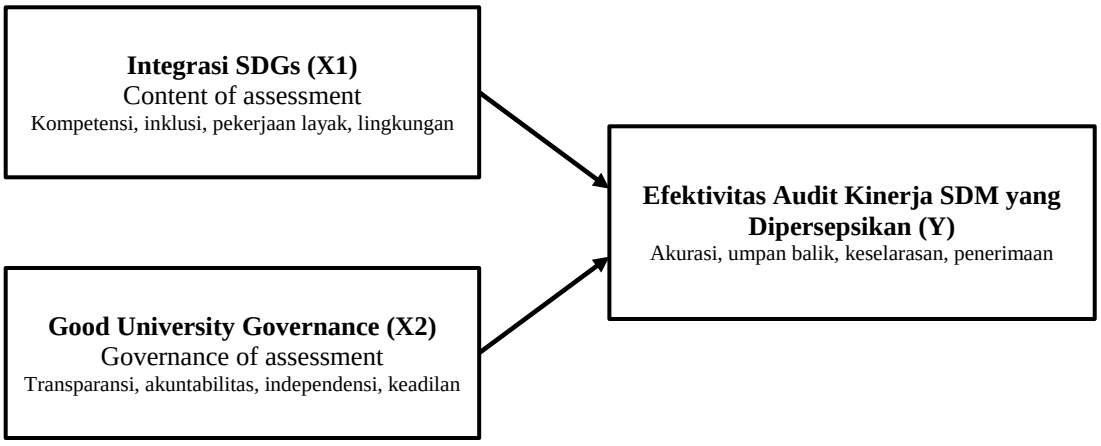
mengapa informasi audit tersebut baru bernilai ketika proses penilaiannya dipandang konsisten, akurat, dapat dikoreksi, dan adil. SDGs memperluas content of assessment, sedangkan GUG memperkuat governance of assessment. Efektivitas audit yang dipersepsikan muncul ketika pegawai menilai bahwa audit mengukur hal yang relevan dan menjalankan proses penilaian yang dapat dipercaya.

Bagi pegawai, mutu tata kelola terlihat dari praktik yang mereka alami selama proses penilaian, termasuk keterbukaan kriteria sebelum penilaian, kesempatan memeriksa bukti, ketersediaan penjelasan, penanganan keberatan, dan konsistensi keputusan pada kasus yang sebanding.

H1: Integrasi indikator SDGs berhubungan positif dengan efektivitas audit kinerja SDM yang dipersepsikan pegawai.

H2: Good University Governance berhubungan positif dengan efektivitas audit kinerja SDM yang dipersepsikan pegawai.

Fig 1. Model Penelitian Konseptual



Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori cross-sectional. Desain tersebut dipilih untuk menguji hubungan prediktif integrasi Sustainable Development Goals dan Good University Governance dengan efektivitas audit kinerja sumber daya manusia yang dipersepsikan pegawai. Penelitian dilaksanakan di Universitas Negeri Semarang. Unit analisisnya adalah pegawai secara individual karena informasi yang dibutuhkan berupa penilaian pegawai terhadap indikator keberlanjutan, mutu tata kelola, serta manfaat dan kredibilitas sistem audit kinerja yang mereka alami di lingkungan kerja. Karena seluruh data dikumpulkan pada satu waktu, koefisien regresi ditafsirkan sebagai hubungan prediktif atau asosiasi, bukan sebagai bukti sebab-akibat.

METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Desain tersebut dipilih karena penelitian bertujuan menguji pengaruh integrasi *Sustainable Development Goals* dan *Good University Governance* terhadap efektivitas audit kinerja sumber daya manusia. Penelitian dilaksanakan di Universitas Negeri Semarang. Unit analisisnya adalah pegawai secara individual karena informasi yang dibutuhkan berupa penilaian pegawai terhadap indikator keberlanjutan, mutu tata kelola, serta manfaat sistem audit kinerja yang mereka alami di lingkungan kerja.

Populasi penelitian terdiri atas seluruh pegawai Universitas Negeri Semarang yang aktif pada periode pengumpulan data. Kerangka sampel diperoleh dari data subdit SDM UNNES dan mencakup pegawai dengan kriteria inklusi serta eksklusi Pemilihan responden dilakukan menggunakan simple random sampling. Sebanyak 2047 kuesioner disebarkan, 214 kuesioner dikembalikan, dan 185 respons lengkap dan memenuhi kriteria yang digunakan dalam analisis.

Dengan demikian, tingkat respons penelitian sebesar 10,45%. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima tingkat, yaitu skor satu untuk sangat tidak setuju, skor dua untuk tidak setuju, skor tiga untuk cukup setuju, skor empat untuk setuju, dan skor lima untuk sangat setuju.

Partisipasi dalam penelitian bersifat sukarela. Sebelum mengisi kuesioner, responden memperoleh informasi mengenai tujuan penelitian, penggunaan data, kerahasiaan identitas, dan hak untuk menghentikan partisipasi tanpa konsekuensi terhadap pekerjaan. Data disimpan dan dianalisis tanpa mencantumkan identitas pribadi responden.

Efektivitas audit kinerja SDM yang dipersepsikan menjadi variabel dependen. Konstruk ini menangkap evaluasi subjektif pegawai atas seberapa efektif sistem audit atau evaluasi kinerja SDM yang mereka alami, khususnya dalam menghasilkan penilaian yang dipandang akurat, memberikan umpan balik yang bermanfaat, menyelaraskan penilaian dengan arah strategis universitas, dan memperoleh penerimaan terhadap hasil audit. Dengan definisi ini, variabel Y tidak dimaksudkan sebagai ukuran efektivitas audit objektif berbasis catatan seperti ketepatan temuan, waktu penyelesaian, tingkat implementasi rekomendasi, atau perubahan kinerja pascaaudit. Skor setiap variabel dihitung dengan menggabungkan jawaban responden pada indikator yang sesuai, kemudian digunakan dalam analisis regresi.

Good University Governance menjadi variabel independen kedua. Variabel ini mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Transparansi berkaitan dengan keterbukaan kriteria dan informasi penilaian. Akuntabilitas berkaitan dengan kejelasan pihak yang bertanggung jawab atas keputusan. Responsibilitas menunjukkan kepatuhan pada aturan dan tanggung jawab institusi. Independensi menunjukkan bahwa penilaian tidak dipengaruhi kepentingan yang tidak relevan. Keadilan berkaitan dengan perlakuan yang setara terhadap pegawai pada kondisi yang sebanding.

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS dengan regresi linear berganda. Model analisis dinyatakan sebagai $Y = a + b1X1 + b2X2 + e$. Dalam persamaan tersebut, Y menunjukkan efektivitas audit kinerja SDM yang dipersepsikan, X1 menunjukkan integrasi SDGs, X2 menunjukkan Good University Governance, a adalah konstanta, b1 dan b2 adalah koefisien regresi, dan e adalah kesalahan model. Regresi linear berganda digunakan untuk menilai hubungan prediktif dua variabel independen dengan satu variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan. Istilah prediktor dalam penelitian ini bersifat statistik dan tidak dimaknai sebagai hubungan kausal.

Seluruh variabel dikumpulkan melalui kuesioner yang sama, dari responden yang sama, dan pada periode yang sama. Kondisi ini menimbulkan potensi common method bias. Upaya prosedural yang diterapkan dalam pengumpulan data meliputi partisipasi sukarela, pemberian informasi mengenai tujuan dan penggunaan data, jaminan kerahasiaan identitas, hak menghentikan partisipasi, serta analisis tanpa mencantumkan identitas pribadi. Prosedur tersebut membantu menurunkan tekanan evaluatif dan kecenderungan menjawab secara sosial diinginkan, tetapi tidak dapat menghilangkan common method bias sepenuhnya. Karena penelitian ini menggunakan skor komposit dan tidak melaporkan pengujian model pengukuran laten, validitas diskriminan berbasis CFA/HTMT tidak diklaim. Keterbatasan ini dinyatakan secara eksplisit dan menjadi dasar rekomendasi pengujian konstruk dengan data item-level, multisumber, dan desain longitudinal pada penelitian berikutnya.

Efektivitas audit kinerja SDM menjadi variabel dependen. Variabel ini menilai kemampuan audit dalam menghasilkan penilaian yang akurat, memberikan umpan balik yang bermanfaat, menghubungkan hasil penilaian dengan arah strategis universitas, serta membangun penerimaan pegawai terhadap hasil audit. Skor setiap variabel dihitung dengan menggabungkan jawaban responden pada indikator yang sesuai, kemudian digunakan dalam analisis regresi.

Instrumen penelitian terdiri atas 16 butir untuk integrasi SDGs, 15 butir untuk *Good University Governance*, dan 12 butir untuk efektivitas audit kinerja SDM. Uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 responden di luar sampel penelitian. Validitas butir dievaluasi menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment dengan mengkorelasikan skor masing-masing butir

Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis
Volume 12 Nomor 2 2026. Halaman 144-160
e-ISSN: 2477-5282 p-ISSN: 2599-3127

pernyataan sedangkan reliabilitas internal dinilai menggunakan Cronbach's alpha dengan batas penerimaan 0,70 (Taber, 2018)

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS dengan regresi linear berganda. Model analisis dinyatakan sebagai Y = a + b1X1 + b2X2 + e. Dalam persamaan tersebut, Y menunjukkan efektivitas audit kinerja SDM, X1 menunjukkan integrasi SDGs, X2 menunjukkan *Good University Governance*, a adalah konstanta, b1 dan b2 adalah koefisien regresi, dan e adalah kesalahan model. Regresi linear berganda digunakan karena penelitian menguji pengaruh dua variabel independen terhadap satu variabel dependen, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Sebelum koefisien regresi ditafsirkan, penelitian memeriksa asumsi dan kualitas model. Normalitas residual diuji dengan one-sample Kolmogorov-Smirnov. Multikolinearitas dinilai melalui nilai tolerance dan variance inflation factor, sedangkan heteroskedastisitas diuji dengan uji Glejser.

Kelayakan model dinilai melalui koefisien korelasi berganda, koefisien determinasi, koefisien determinasi yang disesuaikan, kesalahan baku estimasi, dan uji F. Uji F digunakan untuk menilai apakah integrasi SDGs dan *Good University Governance* secara bersama-sama berhubungan dengan efektivitas audit. Pengaruh setiap variabel dinilai melalui koefisien regresi, koefisien beta terstandarisasi, nilai t, dan tingkat signifikansi. Hipotesis diterima ketika arah koefisien sesuai dengan hipotesis dan nilai signifikansi berada di bawah 0,05. Koefisien beta terstandarisasi digunakan untuk membandingkan kekuatan relatif kedua variabel karena keduanya telah ditempatkan pada skala yang sama.

Penafsiran hasil dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama menilai apakah hubungan yang ditemukan didukung secara statistik. Tahap kedua menilai makna hubungan tersebut bagi pengelolaan SDM perguruan tinggi. Koefisien yang signifikan tidak langsung dipahami sebagai bukti sebab-akibat karena penelitian menggunakan data survei pada satu waktu. Hasil digunakan untuk menjelaskan pola hubungan dalam konteks Universitas Negeri Semarang. Perbandingan koefisien beta membantu menunjukkan variabel yang memiliki hubungan relatif lebih kuat, sedangkan pembahasan teoritis digunakan untuk menjelaskan alasan hubungan tersebut dapat muncul. Cara ini menjaga agar pembahasan tidak berhenti pada angka, tetapi tetap terkait dengan pengalaman pegawai, prinsip tata kelola, dan tujuan keberlanjutan institusi. Seluruh keputusan analisis menggunakan batas signifikansi yang sama agar penilaian hipotesis dilakukan secara konsisten dan mudah ditelusuri oleh pembaca.

Table 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Integrasi SDGs (X1)	Tingkat penerapan prinsip keberlanjutan dalam pengelolaan SDM dan sasaran kinerja.	Pendidikan berkualitas: kompetensi dan sertifikasi Kesetaraan gender: kepemimpinan inklusif Pekerjaan layak: kesejahteraan dan beban kerja Aksi iklim: perilaku ramah lingkungan dan kondisi lingkungan kerja
Good University Governance (X2)	Penerapan prinsip tata kelola dalam sistem kinerja SDM untuk menjaga kepercayaan terhadap institusi.	Transparansi Akuntabilitas Responsibilitas Independensi Keadilan
Efektivitas Audit Kinerja SDM yang Dipersepsikan (Y)	Evaluasi subjektif pegawai atas kemampuan sistem audit/evaluasi kinerja SDM untuk menghasilkan penilaian yang akurat, bermanfaat, selaras dengan strategi, dan dapat diterima.	Akurasi sistem dan validitas penilaian Manfaat umpan balik Keselarasan dengan strategi Penerimaan hasil audit

Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis
Volume 12 Nomor 2 2026. Halaman 144-160
e-ISSN: 2477-5282 p-ISSN: 2599-3127

RESULT AND DISCISSION

Uji Kualitas Instrumen

Hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel III. Pada variabel integrasi SDGs, korelasi item-total berada pada rentang 0,641 sampai 0,919 dengan nilai signifikansi 0,000. Pada variabel *Good University Governance*, korelasi item-total berada pada rentang 0,821 sampai 0,941 dengan nilai signifikansi 0,000. Pada variabel efektivitas audit kinerja SDM, korelasi item-total berada pada rentang 0,822 sampai 0,938 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai Cronbach's alpha masing-masing variabel adalah 0,773; 0,777; dan 0,783 sehingga instrumen dinyatakan valid dan reliabel.

Table 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah butir	Rentang korelasi item-total	Cronbach's α	Keputusan
Integrasi SDGs (X1)	16	0,641–0,919	0,773	Valid / Reliabel
Good University Governance (X2)	15	0,821–0,941	0,777	Valid / Reliabel
Efektivitas Audit Kinerja SDM yang Dipersepsikan (Y)	12	0,822–0,938	0,783	Valid / Reliabel

Uji Asumsi Model

Analisis diawali dengan memeriksa pemenuhan asumsi model regresi. Uji one-sample Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi asimtotik sebesar 0,099. Karena nilai tersebut lebih besar dari 0,05, residual dinyatakan berdistribusi normal. Normal probability plot juga menunjukkan titik-titik yang mengikuti pola garis diagonal sehingga konsisten dengan hasil pengujian statistik.

Kedua variabel independen memiliki nilai tolerance sebesar 0,335 dan VIF sebesar 2,982. Nilai tersebut berada dalam batas yang dapat diterima. Integrasi SDGs dan GUG saling berkaitan, tetapi tidak menimbulkan masalah multikolinearitas yang menghambat penafsiran koefisien secara terpisah. Uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,556 untuk integrasi SDGs dan 0,437 untuk GUG. Kedua nilai lebih besar dari 0,05 sehingga tidak ditemukan indikasi heteroskedastisitas pada model yang diuji.

Model menghasilkan nilai R sebesar 0,958 yang menunjukkan hubungan sangat kuat antara kedua prediktor dan efektivitas audit kinerja SDM yang dipersepsikan. Nilai R^2 sebesar 0,919 dan adjusted R^2 sebesar 0,918. Dengan demikian, pada sampel penelitian ini, 91,9% variasi skor efektivitas audit yang dipersepsikan dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh integrasi SDGs dan Good University Governance. Nilai tersebut merupakan hasil asli pengolahan 185 respons dan dipertahankan tanpa penyesuaian. Selisih R^2 dan adjusted R^2 yang hanya 0,001 menunjukkan bahwa besarnya daya jelas model tidak berubah berarti setelah memperhitungkan jumlah prediktor. Uji ANOVA juga signifikan, $F(2,182) = 1025{,}939$, $p < 0{,}001$. Pada saat yang sama, nilai R^2 yang sangat tinggi tidak ditafsirkan sebagai bukti kausalitas atau validitas konstruk secara otomatis. Interpretasi dilakukan bersama hasil diagnostik multikolinearitas, karakteristik konstruk persepsional, dan potensi common method bias.

Table 4 Uji Asumsi Klaksik

Pengujian	Statistik	Keputusan
Normalitas residual	Kolmogorov-Smirnov Z = 1,226; p = 0,099	Residual berdistribusi normal
Multikolinearitas X1	Tolerance = 0,335; VIF = 2,982	Tidak terdapat masalah multikolinearitas

Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis
Volume 12 Nomor 2 2026. Halaman 144-160
e-ISSN: 2477-5282 p-ISSN: 2599-3127

Pengujian	Statistik	Keputusan
Multikolinearitas X2	Tolerance = 0,335; VIF = 2,982	Tidak terdapat masalah multikolinearitas
Heteroskedastisitas X1	Uji Glejser p = 0,556	Tidak terdeteksi heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas X2	Uji Glejser p = 0,437	Tidak terdeteksi heteroskedastisitas

Kelayakan Model dan Pengujian Hipotesis

Model menghasilkan nilai R sebesar 0,958 yang menunjukkan hubungan sangat kuat antara kedua variabel independen dan efektivitas audit. Nilai R^2 sebesar 0,919 dan adjusted R^2 sebesar 0,918. Dengan demikian, 91,9% variasi efektivitas audit kinerja SDM dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh integrasi SDGs dan *Good University Governance*. Galat baku estimasi sebesar 2,230. Uji ANOVA menunjukkan hasil yang signifikan, $F(2,182) = 1025{,}939$, $p < 0{,}001$. Hasil tersebut menegaskan bahwa kedua variabel independen secara bersama-sama meningkatkan kemampuan model dalam menjelaskan efektivitas audit dibandingkan model yang hanya memuat konstanta.

Table 5. Ringkasan Model Regresi dan Uji Simultan

R	R^2	R^2 disesuaikan	Kesalahan baku	F	df	p
0,958	0,919	0,918	2,230	1025,939	2; 182	< 0,001

Persamaan regresi yang diperoleh adalah Y = -0,369 + 0,084X1 + 0,720X2. Konstanta tidak signifikan secara statistik (p = 0,764), sehingga penafsiran substantif difokuskan pada kedua variabel independen. Integrasi SDGs memiliki koefisien tidak terstandarisasi positif sebesar 0,084 dan koefisien terstandarisasi sebesar 0,100. Nilai t sebesar 2,738 dengan p = 0,007. Dengan demikian, H1 didukung. *Good University Governance* memiliki koefisien tidak terstandarisasi positif sebesar 0,720 dan koefisien terstandarisasi sebesar 0,875. Nilai t sebesar 23,950 dengan p < 0,001. Dengan demikian, H2 juga didukung.

Perbedaan nilai beta menunjukkan bahwa kekuatan hubungan prediktif kedua variabel tidak sama. Kedua variabel berhubungan positif dengan efektivitas audit yang dipersepsikan, tetapi GUG menjadi prediktor yang dominan dalam model. Peningkatan satu simpangan baku pada tata kelola berkaitan dengan perubahan efektivitas audit yang dipersepsikan jauh lebih besar dibandingkan peningkatan satu simpangan baku pada integrasi SDGs, dengan prediktor lain dikendalikan. Temuan ini menunjukkan dominasi statistik GUG dalam sampel, tanpa menyimpulkan bahwa perubahan GUG secara kausal akan menghasilkan perubahan sebesar koefisien tersebut.

Table 6. Hasil Regresi Berganda dan Pengujian Hipotesis

Variabel	B	Kesalahan baku	β	t	p	Keputusan
Konstanta	-0,369	1,228	-	-0,301	0,764	-
Integrasi SDGs (X1)	0,084	0,031	0,100	2,738	0,007	H1 diterima
Good University Governance (X2)	0,720	0,030	0,875	23,950	< 0,001	H2 diterima

Perbedaan nilai beta menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh kedua variabel tidak sama. Kedua variabel berhubungan positif dengan efektivitas audit, tetapi GUG menjadi prediktor yang dominan dalam model. Peningkatan satu simpangan baku pada tata kelola berkaitan dengan perubahan efektivitas audit yang dipersepsikan jauh lebih besar dibandingkan peningkatan satu simpangan baku pada integrasi SDGs, dengan variabel independen lain dikendalikan. Model empiris disajikan pada Gambar 2.

Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis
Volume 12 Nomor 2 2026. Halaman 144-160
e-ISSN: 2477-5282 p-ISSN: 2599-3127

Pembahasan Temuan

Kekuatan hubungan GUG dengan Y perlu dibaca dengan pembedaan konstruk yang jelas. GUG merepresentasikan mutu proses audit, sedangkan efektivitas audit yang dipersepsikan merepresentasikan evaluasi pegawai atas keluaran dan kegunaan sistem. Transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan menjelaskan bagaimana proses dijalankan. Akurasi, manfaat umpan balik, keselarasan strategis, dan penerimaan hasil menjelaskan bagaimana pegawai menilai keberhasilan sistem tersebut. Hubungan yang sangat kuat di antara keduanya secara substantif masuk akal karena mutu proses menjadi dasar terbentuknya kepercayaan dan penerimaan, tetapi kedekatan ini juga menjadi alasan untuk tidak menafsirkan R^2 tinggi secara berlebihan.

Hubungan positif integrasi SDGs menunjukkan bahwa pegawai melihat nilai yang lebih besar ketika audit kinerja mencerminkan tujuan pendidikan tinggi yang lebih luas. Kompetensi dan sertifikasi menghubungkan temuan audit dengan pengembangan profesional. Kepemimpinan inklusif menegaskan bahwa kesempatan untuk berkembang dan menyampaikan pendapat tidak boleh bergantung pada gender atau akses informal. Kesejahteraan dan beban kerja menunjukkan bahwa kinerja berkelanjutan tidak dapat dipisahkan dari kondisi kerja yang layak. Perilaku ramah lingkungan menghubungkan kebiasaan individu dengan komitmen lingkungan institusi. Dengan memasukkan dimensi tersebut, audit menjadi lebih relevan karena menghubungkan pekerjaan sehari-hari pegawai dengan tujuan dan tanggung jawab publik universitas. Penafsiran tersebut sejalan dengan temuan Jurnal Dinamika Manajemen bahwa pengembangan kemampuan, praktik SDM, kepemimpinan, dan keseimbangan kehidupan kerja merupakan unsur penting dalam membentuk kinerja yang berkelanjutan (R. S. Dewi et al., 2025; Manafe & Moi, 2025; Mon et al., 2025).

Hasil penelitian mendukung penafsiran audit kinerja SDM sebagai sistem dua lapis. Lapisan pertama, content of assessment, memuat aspek yang dinilai, yaitu pembelajaran dan kompetensi, inklusi, pekerjaan layak, kesejahteraan, kewajaran beban kerja, dan tanggung jawab lingkungan. Lapisan kedua, governance of assessment, mengatur cara penilaian dijalankan, mulai dari keterbukaan kriteria, pengumpulan dan verifikasi bukti, akuntabilitas keputusan, independensi penilai, konsistensi perlakuan, penyampaian hasil, penanganan keberatan, hingga pemantauan rekomendasi. Dua lapisan ini secara konseptual tidak saling menggantikan. Isi yang relevan tanpa proses yang dipercaya dapat gagal memperoleh penerimaan. Proses yang tertib tanpa isi yang relevan dapat menghasilkan audit yang rapi secara administratif tetapi kurang bermakna bagi pengembangan SDM dan keberlanjutan institusi.Cuesta-Claros et al. (2023)Finatto et al. (2024)

Hubungan GUG yang kuat menunjukkan bahwa efektivitas audit kinerja SDM terutama dirasakan melalui mutu prosesnya. Hal ini dapat dipahami karena prinsip tata kelola menentukan apakah kriteria dapat dilihat, tanggung jawab dinyatakan dengan jelas, bukti dapat diverifikasi, penilai cukup independen, dan hasil diterapkan secara konsisten. Pegawai dapat menerima standar yang menuntut ketika standar tersebut diketahui sejak awal dan diterapkan secara adil. Sebaliknya, pegawai dapat menolak standar yang sebenarnya wajar ketika prosesnya terlihat tertutup atau selektif. Karena itu, tata kelola membuat informasi kinerja lebih dapat dipercaya dan lebih layak digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menghubungkan *Good University Governance* dengan kinerja institusi dan mutu audit internal (Fitrah et al., 2023; Hidayat & Rahmatika, 2023; Nasution et al., 2024). Temuan tersebut juga memperjelas alasan independensi dan efektivitas audit penting bagi tata kelola (Sulistiani et al., 2023). Dalam bidang SDM, independensi tidak berarti auditor terlepas dari realitas institusi. Independensi berarti evaluasi terlindungi dari pengaruh yang tidak semestinya dan setiap pertimbangan dapat ditelusuri pada kriteria serta bukti yang telah disepakati. Akuntabilitas kemudian memastikan bahwa temuan menghasilkan tindak lanjut yang bertanggung jawab, bukan sekadar disimpan sebagai dokumen yang tidak memberi konsekuensi organisasi.

Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis
Volume 12 Nomor 2 2026. Halaman 144-160
e-ISSN: 2477-5282 p-ISSN: 2599-3127

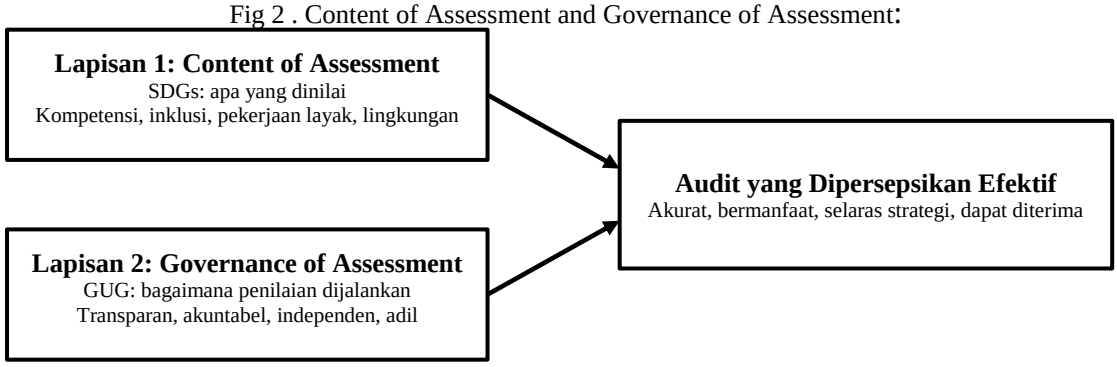
Perbedaan kekuatan hubungan juga dapat dijelaskan dari kedekatan pengalaman pegawai dengan kedua variabel. Indikator SDGs menyangkut tujuan yang luas dan sebagian manfaatnya baru terlihat dalam jangka menengah atau panjang. Sebaliknya, prinsip tata kelola dirasakan langsung saat pegawai menerima informasi tentang kriteria, menyerahkan bukti, memperoleh penilaian, meminta penjelasan, atau mengajukan keberatan. Pengalaman yang langsung dan berulang tersebut membuat mutu tata kelola lebih mudah dinilai serta lebih cepat memengaruhi kepercayaan pegawai terhadap audit.

Hasil ini tidak mengurangi pentingnya indikator keberlanjutan. Temuan justru menunjukkan bahwa indikator tersebut membutuhkan prosedur yang jelas agar dapat bekerja. Sebagai contoh, ukuran tentang kesejahteraan dan beban kerja tidak akan membantu ketika unit tidak menggunakan definisi yang sama, sumber buktinya tidak jelas, atau hasilnya tidak diikuti perbaikan. Hal serupa berlaku pada indikator perilaku ramah lingkungan. Pegawai perlu mengetahui perilaku apa yang dinilai, dukungan apa yang disediakan universitas, dan bagaimana perbedaan karakter pekerjaan dipertimbangkan. Dengan cara ini, indikator keberlanjutan tidak menjadi slogan, tetapi menjadi dasar pembelajaran dan perbaikan kerja.

Hasil penelitian mendukung model audit kinerja SDM yang terdiri atas dua komponen. Komponen pertama memuat aspek yang dinilai, yaitu pembelajaran, inklusi, pekerjaan layak, dan tanggung jawab lingkungan. Komponen kedua mengatur proses audit, mulai dari pengumpulan dan verifikasi bukti hingga penyampaian hasil, penanganan keberatan, dan pemantauan rekomendasi. Kedua komponen perlu dirancang secara bersamaan. Penambahan indikator keberlanjutan pada sistem yang tertutup dapat meningkatkan kerumitan tanpa meningkatkan kepercayaan. Sebaliknya, prosedur yang tertib tetapi tetap menggunakan indikator yang sempit dapat menghasilkan audit yang rapi secara administratif, namun mengabaikan hasil manusiawi dan lingkungan yang penting.

Gambar 2. Kerangka Dua Lapis Audit Kinerja SDM: Content of Assessment dan Governance of Assessment(Kramar, 2022; Ren et al., 2023)

Fig 2 . Content of Assessment and Governance of Assessment:



Temuan penelitian juga relevan dengan Resource-Based View. SDM berkontribusi terhadap kemampuan institusi yang berkelanjutan ketika pengetahuan dan komitmen mereka dikembangkan serta dikoordinasikan dengan cara yang sulit ditiru (Barney, 1991). Audit yang efektif mendukung proses tersebut dengan mengidentifikasi kesenjangan kemampuan, mengarahkan pengembangan, dan menyelaraskan kontribusi dengan strategi institusi. Namun, nilai informasi audit bergantung pada kerja sama pegawai dan kepercayaan dan penerimaan terhadap sistem yang mereka rasakan. GUG membuat proses audit lebih dipercaya oleh pegawai. Integrasi SDGs memastikan bahwa pengembangan pegawai tetap memperhatikan dampak sosial dan lingkungan. Nilai strategis audit muncul ketika proses penilaian dapat dipercaya dan indikatornya mencerminkan tujuan institusi secara menyeluruh.

Model dua lapis yang dihasilkan penelitian dapat diterapkan secara bertahap. Tahap awal berfokus pada penyusunan indikator yang ringkas dan mudah dipahami. Tahap berikutnya menetapkan sumber bukti, pihak yang memeriksa, jadwal penilaian, serta cara memberi umpan balik. Setelah itu, universitas perlu menyediakan mekanisme keberatan dan pemantauan tindak lanjut. Urutan tersebut membantu institusi menghindari penambahan indikator yang terlalu banyak

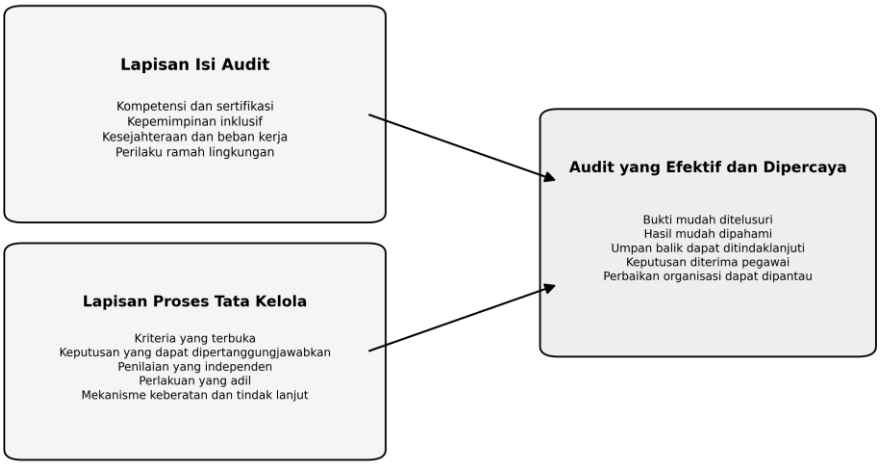
Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis
Volume 12 Nomor 2 2026. Halaman 144-160
e-ISSN: 2477-5282 p-ISSN: 2599-3127

sebelum proses dasarnya siap. Pendekatan bertahap juga memudahkan evaluasi karena setiap perubahan dapat ditinjau berdasarkan bukti dan pengalaman pengguna sistem.

Implikasi Manajerial yang Diturunkan dari Temuan

Implikasi berikut merupakan rekomendasi manajerial yang diturunkan dari pola hubungan empiris dan kerangka dua lapis, bukan model intervensi yang telah diuji efektivitasnya melalui eksperimen atau evaluasi implementasi. Pertama, Universitas Negeri Semarang dapat mempertimbangkan piagam audit yang ringkas dan menjelaskan tujuan, ruang lingkup, indikator, sumber bukti, peran, jadwal, serta mekanisme keberatan dalam audit kinerja SDM. Transparansi perlu dimulai sebelum penilaian, bukan hanya setelah hasil diterbitkan. Kedua, setiap indikator dapat dilengkapi definisi operasional dan panduan bukti yang dapat dipahami pada peran akademik maupun administratif. Tujuannya adalah membuat logika evaluasi dapat dibandingkan dan dipertanggungjawabkan.

Fig 3. Model Kinerja SDM Dua Lapis



Implikasi Praktis

Nilai R^2 sebesar 0,919 dan adjusted R^2 sebesar 0,918 merupakan hasil asli pengolahan data responden dan dipertahankan sebagaimana diperoleh dari analisis. Nilai ini menunjukkan daya jelas model yang sangat tinggi pada sampel penelitian. Beberapa informasi statistik mendukung bahwa hasil tersebut bukan semata-mata akibat penambahan prediktor, yaitu selisih R^2 dan adjusted R^2 hanya 0,001, model simultan signifikan, dan tidak ditemukan masalah multikolinearitas yang menghambat estimasi koefisien secara terpisah (tolerance = 0,335; VIF = 2,982). Namun, tingginya R^2 tetap perlu ditafsirkan hati-hati karena X2 dan Y sama-sama merupakan konstruk persepsional yang berkaitan dengan pengalaman pegawai atas sistem audit. Selain itu, ketiga variabel berasal dari responden yang sama, instrumen yang sama, dan waktu pengukuran yang sama sehingga terdapat potensi common method bias. Penelitian ini telah menggunakan upaya prosedural berupa partisipasi sukarela, kerahasiaan identitas, informasi mengenai penggunaan data, hak menghentikan partisipasi, dan analisis tanpa identitas personal, tetapi tidak menggunakan data multisumber atau pemisahan waktu pengukuran. Karena itu, R^2 yang tinggi dipandang sebagai bukti hubungan prediktif yang sangat kuat dalam konteks sampel Universitas Negeri Semarang, bukan sebagai bukti sebab-akibat, bukan pula sebagai bukti tunggal bahwa konstruk sepenuhnya terpisah. Penelitian lanjutan perlu menguji validitas diskriminan dengan data item-level melalui analisis faktor/CFA atau pendekatan lain yang sesuai, serta mereplikasi model menggunakan catatan audit objektif, sumber data berbeda, desain longitudinal, dan beberapa universitas.

Ketiga, sesi umpan balik audit perlu digunakan untuk membahas hasil penilaian dan rencana pengembangan pegawai. Skor memiliki nilai terbatas ketika pegawai tidak mengetahui perilaku atau

kemampuan yang perlu diperbaiki. Temuan audit perlu menjelaskan kekuatan, kesenjangan, dukungan yang tersedia, unit penanggung jawab tindak lanjut, dan waktu peninjauan yang wajar. Pendekatan tersebut sejalan dengan kajian MSDM berkelanjutan yang menempatkan kemampuan beradaptasi, kesejahteraan, dan pengembangan jangka panjang pegawai dalam sistem kinerja organisasi (Liang et al., 2024; Lu et al., 2023). Keempat, bukti tata kelola perlu dipantau melalui dashboard sederhana, seperti proporsi kriteria yang diterbitkan tepat waktu, persentase temuan yang didukung bukti lengkap, tingkat penyelesaian sesi umpan balik, jumlah dan waktu penyelesaian keberatan, serta konsistensi keputusan pada kasus yang sebanding.

Kelima, komponen SDGs perlu tetap terfokus. Audit tidak perlu mereplikasi seluruh 17 tujuan. Audit sebaiknya memusatkan perhatian pada dimensi yang relevan dengan SDM dan dapat dipengaruhi melalui praktik ketenagakerjaan. Pendidikan berkualitas, kesetaraan gender, pekerjaan layak, dan aksi iklim merupakan titik awal yang tepat karena berhubungan langsung dengan kompetensi, inklusi, kesejahteraan, beban kerja, dan perilaku ramah lingkungan. Tang et al. (2023) menunjukkan bahwa perilaku ramah lingkungan pegawai membutuhkan dukungan konseptual dan organisasional yang lebih jelas. Yasin et al. (2023) menunjukkan bahwa green HRM dapat memperkuat keberlanjutan sosial dan lingkungan. Temuan tersebut menegaskan bahwa indikator lingkungan perlu dikaitkan dengan kebiasaan praktis dan kondisi pendukung, bukan diperlakukan sebagai pernyataan simbolis.

Penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi Sustainable Development Goals dan Good University Governance sama-sama berhubungan positif dan memprediksi efektivitas audit kinerja sumber daya manusia yang dipersepsikan pegawai di Universitas Negeri Semarang. Integrasi SDGs berfungsi sebagai content of assessment yang memperluas apa yang dinilai, mencakup pengembangan kompetensi, kepemimpinan inklusif, pekerjaan layak, kesejahteraan, kewajaran beban kerja, dan perilaku ramah lingkungan. GUG berfungsi sebagai governance of assessment yang menjelaskan bagaimana penilaian dijalankan melalui keterbukaan, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. GUG menunjukkan hubungan prediktif yang lebih kuat dalam model. Kontribusi konseptual utama penelitian ini adalah penempatan audit kinerja SDM sebagai sistem dua lapis, yaitu substansi penilaian dan tata kelola proses penilaian. Implikasi manajerial berupa piagam audit, definisi indikator, panduan bukti, sesi umpan balik, mekanisme keberatan, dan pemantauan tindak lanjut merupakan rekomendasi yang diturunkan dari temuan, bukan intervensi yang telah dibuktikan efektif secara kausal. Karena desain penelitian bersifat cross-sectional dan seluruh konstruk diukur melalui self-report, hasil harus dipahami sebagai asosiasi prediktif dalam konteks penelitian. Penelitian berikutnya perlu menggunakan data multisumber, ukuran audit objektif, pengujian validitas diskriminan berbasis item, dan desain longitudinal atau multiuniversitas.Shahabul et al. (2022)

Keterbatasan Penelitian

Nilai R^2 yang sangat tinggi perlu ditafsirkan secara hati-hati. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sebagian besar variasi efektivitas audit pada sampel penelitian, tetapi juga dapat mencerminkan kedekatan konseptual antara persepsi responden mengenai mutu tata kelola dan efektivitas audit, serta penggunaan data laporan diri yang dikumpulkan dalam satu lingkungan institusi. Model ini sebaiknya dipandang sebagai bukti hubungan yang kuat dalam konteks Universitas Negeri Semarang, bukan sebagai kesimpulan sebab-akibat yang berlaku universal. Replikasi menggunakan data multisumber, catatan audit objektif, desain longitudinal, dan beberapa universitas diperlukan untuk menguji kestabilan besaran hubungan pada konteks yang berbeda.

Terlepas dari keterbatasan tersebut, pola hasil penelitian bersifat konsisten dan berguna secara praktis. Secara ringkas, indikator keberlanjutan menentukan aspek yang perlu dinilai, sedangkan tata kelola menentukan apakah proses audit dapat dipercaya oleh pegawai. Hasil empiris menunjukkan bahwa kedua pertanyaan penting, tetapi pertanyaan kedua saat ini memiliki bobot lebih besar dalam penilaian pegawai terhadap efektivitas audit. Temuan ini memberikan urutan

reformasi yang jelas, yaitu memperkuat transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan sambil menanamkan indikator SDGs yang terfokus dalam sistem yang sama.

CONCLUSIONS

Penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi *Sustainable Development Goals* dan *Good University Governance* sama-sama berhubungan positif dengan efektivitas audit kinerja sumber daya manusia di Universitas Negeri Semarang. Indikator keberlanjutan memperluas isi audit sehingga penilaian tidak berhenti pada pencapaian administratif, tetapi juga memperhatikan pengembangan kompetensi, kepemimpinan inklusif, pekerjaan yang layak, kesejahteraan, kewajaran beban kerja, dan perilaku ramah lingkungan. Prinsip tata kelola menunjukkan hubungan yang lebih kuat karena berkaitan langsung dengan keterbukaan kriteria, kejelasan tanggung jawab, kepatuhan terhadap aturan, kemandirian penilaian, serta keadilan penerapan hasil. Kontribusi utama penelitian ini adalah model audit dengan dua komponen, yaitu indikator penilaian yang berorientasi pada keberlanjutan dan prosedur audit yang terbuka, adil, serta dapat dipertanggungjawabkan. Universitas dapat menerapkan model tersebut melalui indikator yang ringkas, sumber bukti yang jelas, umpan balik yang mudah ditindaklanjuti, mekanisme keberatan yang dapat diakses, dan pemantauan perbaikan secara berkala. Temuan ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia berkelanjutan dengan menunjukkan bahwa keberlanjutan membutuhkan tata kelola agar dapat diterima dan digunakan dalam pengambilan keputusan. Penelitian berikutnya perlu menguji model pada beberapa perguruan tinggi, menggunakan data dari lebih dari satu sumber, serta mengamati perubahan sistem audit dalam jangka waktu yang lebih panjang.

ACKNOWLEDGMENT

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Institut Sains dan Bisnis Internasional Singkawang atas dukungan akademik yang diberikan selama proses penyusunan artikel ini. Apresiasi juga disampaikan kepada berbagai pihak yang telah memberikan masukan, referensi, serta dukungan intelektual sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Negeri Semarang yang mendukung penelitian melalui Skema Penelitian Tenaga Kependidikan Fungsional Tahun 2026. Penulis juga berterima kasih kepada seluruh pegawai yang telah memberikan waktu, pengalaman, dan penilaian melalui survei penelitian.

CONFLICTS OF INTEREST STATEMENT

Dalam proses penulisan artikel, para penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan yang berkaitan dengan penelitian ini.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Penulis pertama berkontribusi dalam konseptualisasi penelitian, penyusunan kerangka teori, dan peninjauan naskah serta perumusan ide penelitian, pengumpulan dan analisis literatur. Penulis kedua bertanggung jawab terhadap penyusunan naskahh utama serta penyuntingan akhir. Penulis ketiga berkontribusi dalam pengumpulan dan pengolahan data serta analisis data. Seluruh penulis telah membaca, menyetujui dan bertanggung jawab atas isi artikel.

REFERENSI

Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H.-. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. Environmental Science and Pollution Research, 28(22), 28191–28206. https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9

Mediana, A. M., & Hwihanus. (2024). Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Efektivitas Dan Efisiensi Terhadap Fungsi Rekruitmen, Pelatihan Dan Pengembangan Karier,

Dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada PT. Limpah Mas Indonesia (LMI) Cabang Surabaya. Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi, 2(2), 193–212. https://doi.org/10.55606/jumia.v2i2.2586

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99–120.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Cuesta-Claros, A., Malekpour, S., Raven, R., & Kestin, T. (2023). Are the sustainable development goals transforming universities? – An analysis of steering effects and depth of change. Earth System Governance, 17, 100186. https://doi.org/10.1016/j.esg.2023.100186

Dewi, R. S., Pradhanawati, A., & Ngatno. (2025). Human Capital Readiness, Learning Orientation, and Innovation Performance in Creative Industries in Central Java. Jurnal Dinamika Manajemen, 16(1), 41–57. https://doi.org/10.15294/jdm.v16i1.13576

Finatto, C. P., Fuchs, P. G., Aguiar Dutra, A. R., & Guerra, J. B. S. de A. (2024). Environmental, social, governance and sustainable development goals: promoting sustainability in universities. International Journal of Sustainability in Higher Education, 25(6), 1121–1136. https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2022-0361

Fitrah, A., Mustiningsih, M., Karjo, E. R., & Prastiawan, A. (2023). Peran Mediasi Good University Governance Terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi. Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan, 13(3), 764–788. https://doi.org/10.22219/jrak.v13i3.29219

Hidayat, T., & Rahmatika, M. (2023). Dampak Good University Governance terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Journal on Education, 5(2), 1570–1586. https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.784

Jia, J., Yuan, S., Wei, L., & Tang, G. (2023). When firms adopt sustainable human resource management: A <scp>fuzzy-set</scp> analysis. Human Resource Management, 62(3), 283–305. https://doi.org/10.1002/hrm.22164

Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. Asia Pacific Journal of Human Resources, 60(1), 146–170. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321

Liang, X., Taddei, M., & Xiao, Q. (2024). Sustainable human resource management: the perspectives of Italian human resource managers. The International Journal of Human Resource Management, 35(11), 2029–2056. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2325548

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. Human Resource Management, 62(3), 331–353. https://doi.org/10.1002/hrm.22153

Manafe, D., & Moi, M. O. V. (2025). Generational Gaps in Work-Life Balance: Comparing the Expectations of Gen X, Y, and Z. Jurnal Dinamika Manajemen, 16(2), 277–300. https://doi.org/10.15294/jdm.v16i2.23413

McCowan, T. (2023). The crosscutting impact of higher education on the Sustainable Development Goals. International Journal of Educational Development, 103, 102945. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102945

Mon, M. D., Jackson, & Fatyandri, A. N. (2025). The Important Role of Human Resource Management Practices, Worker Motivation, Leadership, Work Commitment, and Employee Performance. Jurnal Dinamika Manajemen, 15(2), 372–392. https://doi.org/10.15294/jdm.v15i2.10449

Nasution, H. J., Deliana, D., & Napitupulu, I. H. (2024). The Effectiveness Of Internal Audit In Improving Good University Governance At The University Of North Sumatera. Kajian Akuntansi, 25(1), 45–55. https://doi.org/10.29313/kajian_akuntansi.v25i1.3346

Nurhayati, M. (2025). Extending the JD-R Framework: The Mediating Role of Work-School Conflict and Job Satisfaction on Employee Performance. Jurnal Dinamika Manajemen, 16(2), 405–417. https://doi.org/10.15294/jdm.v16i2.29056

Pudjiarti, E., & Winarni, A. T. (2025). Building Bridges of Knowledge: Humanistic Leadership Uniting Campuses And Community In Central Java. Jurnal Dinamika Manajemen, 16(1), 22–40. https://doi.org/10.15294/jdm.v16i1.13247

Ren, S., Cooke, F. L., Stahl, G. K., Fan, D., & Timming, A. R. (2023). Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. Human Resource Management, 62(3), 251–265. https://doi.org/10.1002/hrm.22169

Roos, N., Sassen, R., & Guenther, E. (2023). Sustainability governance toward an organizational sustainability culture at German higher education institutions. International Journal of Sustainability in Higher Education, 24(3), 553–583. https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2021-0396

Sabdan, S. R., & Akib, M. (2025). Analisis Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia Dan Sistem Informasi Terhadap Efektivitas Audit Kinerja Di Pemerintah Kota Baubau. Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen, 3(6), 493–506. https://doi.org/10.61722/jiem.v3i6.5456

Shahabul, H., Muthanna, A., & Sultana, M. (2022). Student participation in university administration: factors, approaches and impact. Tertiary Education and Management, 28(1), 81–99. https://doi.org/10.1007/s11233-021-09087-z

Sulistiani, D., Puspitasari, F. F., & Hasanah, S. M. (2023). The Role Of Independence And Effectiveness Of Internal Audit To Good University Governance. Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan, 13(1), 53–69. https://doi.org/10.22219/jrak.v13i1.25539

Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. Research in Science Education, 48(6), 1273–1296. https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2

Tang, G., Ren, S., Wang, M., Li, Y., & Zhang, S. (2023). Employee green behaviour: A review and recommendations for future research. International Journal of Management Reviews, 25(2), 297–317. https://doi.org/10.1111/ijmr.12328

United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. https://sdgs.un.org/2030agenda

Walker, M. (2022). Sustainable development goals and capability-based higher education outcomes. Third World Quarterly, 43(5), 997–1015. https://doi.org/10.1080/01436597.2022.2039063

Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30(1), 369–383. https://doi.org/10.1002/csr.2360

Zulher, Suarni Norawati, Fadlan Effendi, & Citrawati Jatiningrum. (2024). Elevate The Employee Performance: Interplay of Job Satisfaction as Moderating on Transformational Leadership Style and Work Environment. Jurnal Dinamika Manajemen, 16(1), 1–21. https://doi.org/10.15294/jdm.v16i1.8949