

**PERAN PENGENDALIAN INTERNAL DALAM  
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA BERBASIS KEPEMIMPINAN TIM JARAK  
JAUH**

**Tesis**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :  
Tanti Listiyowati  
MM.20402400064**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

**PERAN PENGENDALIAN INTERNAL DALAM  
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA BERBASIS KEPEMIMPINAN TIM JARAK  
JAUH**

**Usul Penelitian Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :  
Tanti Listiyowati  
MM.20402400064**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

## **LEMBAR PENGESAHAN**

Usulan Penelitian untuk Tesis

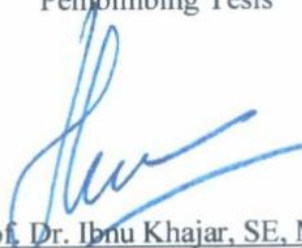
### **PERAN PENGENDALIAN INTERNAL DALAM PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KEPEMIMPINAN TIM JARAK JAUH**

Disusun Oleh :  
Tanti Listiyowati  
MM.20402400064

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan  
sidang panitia ujian penelitian

Tesis  
Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 13 Juli 2025  
Pembimbing Tesis



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si  
NIK.210491028

## HALAMAN PENGESAHAN

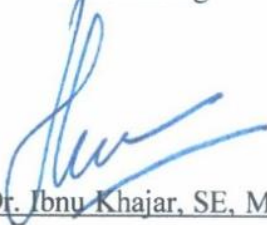
# PERAN PENGENDALIAN INTERNAL DALAM PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KEPEMIMPINAN TIM JARAK JAUH

Disusun Oleh :  
**Tanti Listiyowati**  
**MM.20402400064**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 17 Juli 2025

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si  
M.Si.

NIK. 210491028

Penguji




Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E.,

NIK. 210493032



Dr. E. Drs. H Marno Nugroho, MM  
NIK.210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 17 Juli 2025



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tanti Listiyowati  
NIM : 20402400064  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul : “Peran Pengendalian Internal dalam Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Kepemimpinan Tim Jarak Jauh” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 17 Juli 2025

Pembimbing Tesis



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

NIK.210491028

Yang menyatakan



Tanti Listiyowati

NIM.20402400064

## **LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tanti Listiyowati  
NIM : 20402400064  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

### **PERAN PENGENDALIAN INTERNAL DALAM PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KEPEMIMPINAN TIM JARAK JAUH**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh – sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 17 Juli 2025

Yang membuat pernyataan



Tanti Listiyowati  
NIM.20402400064



## ABSTRAK

Tujuan Penelitian: Pekerjaan jarak jauh didefinisikan sebagai jenis pekerjaan di mana pekerja dan pemimpin berkomunikasi jauh melalui email, faks atau internet untuk melakukan dan menerima tugas teknis, hasil, pekerjaan, dan pembayaran. Seorang pemimpin yang memimpin karyawan dari jarak jauh demi mencapai tujuan organisasi dapat disebut sebagai pemimpin virtual. Pemimpin ini memanfaatkan teknologi modern untuk membangun model komunikasi baru dengan para pengikutnya guna meningkatkan efektivitas kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran pengendalian internal dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis kepemimpinan tim jarak jauh. Desain/metodologi/ pendekatan: Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT dan CV. Tripio Purwokerto. Peneliti memilih populasi tersebut karena perusahaan dikendalikan oleh pemimpin dari jarak jauh. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode explanatory survey dengan pendekatan kuantitatif dan diolah menggunakan SmartPLS. Data sampel 67 karyawan dengan pendekatan purposive sampling, yaitu bekerja lebih dari 1 tahun. Temuan Penelitian: Pengujian hipotesis mengungkapkan pengaruh langsung Kepemimpinan Tim Jarak Jauh dan Pengendalian Internal secara positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM serta tidak ditemukan efek moderasi Pengendalian Internal yang signifikan secara statistik pada hubungan Kepemimpinan Tim Jarak Jauh dan Kinerja SDM. Kontribusi Teoritis/ Orisinalitas: Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang bagaimana peran pengendalian internal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis kepemimpinan tim jarak jauh.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Tim Jarak Jauh, Kepemimpinan Virtual, Kinerja Sumber Daya Manusia, Kinerja SDM, Pengendalian Internal.**



## ABSTRACT

*Research Purpose:* Remote work is defined as a type of work where employees and leaders communicate remotely via email, fax, or the internet to perform and receive technical tasks, deliverables, work assignments, and payments. A leader managing employees remotely to achieve organizational goals may be referred to as a virtual leader. Such leaders utilize modern technology to establish new communication models with their team members to enhance work effectiveness. This study aims to examine the role of internal control in improving human resource performance based on remote team leadership. *Design/Methodology/Approach:* The population in this study consisted of employees of PT and CV Tripio Purwokerto. The researchers selected this population because the companies are controlled by remote leaders. Data collection was conducted using questionnaires. The data collection technique used was a questionnaire. Data analysis was conducted using an explanatory survey method with a quantitative approach and processed using SmartPLS. The sample data comprised 67 employees selected using a purposive sampling approach, specifically those with more than one year of employment. *Research Findings:* Hypothesis testing revealed that Remote Team Leadership and Internal Control have a direct, positive, and significant effect on HR Performance. However, no statistically significant moderating effect of Internal Control was found on the relationship between Remote Team Leadership and HR Performance. *Theoretical Contribution/Originality:* This study contributes to the understanding of how the role of internal control has a positive and significant effect on improving human resource performance based on remote team leadership.

**Keywords:** Remote Team Leadership, Virtual Leadership, Human Resource Performance, HR Performance, Internal Control.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘alamin. Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan usulan penelitian tesis yang berjudul “Peran Pengendalian Internal Dalam Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Kepemimpinan Tim Jarak Jauh”. Usulan Penelitian Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian usulan penelitian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Allah SWT, Allah Maha Besar yang mana sudah memberikan kesehatan dan kemudahan dalam proses pembuatan penelitian tesis ini.
2. Orang Tua dan keluarga Penulis selaku pendukung setia dikala susah ataupun senang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah sabar membimbing, mengarahkan, mengampu dan memberikan motivasi, saran-saran kepada penulis sehingga usulan penelitian tesis ini dapat tersusun.
4. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah sabar membimbing, mengarahkan, mengampu dan memberikan motivasi, saran-saran kepada

penulis sehingga usulan penelitian skripsi ini dapat tersusun.

5. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang juga telah membimbing dan memberikan arahan kepada penulis.
6. Seluruh penguji, dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberikan segenap ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis.
7. Teman seperjuangan kelas 80 G dan yang telah banyak memberikan bantuan baik dalam bentuk semangat, doa, maupun saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan proposal penelitian tesis ini.
8. Teman dan Sahabat RPL angkatan 80 dan seluruh teman-teman manajemen angkatan tahun 2024/2025 Unissula, terima kasih atas doa, motivasi, dan saran kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan usulan penelitian tesis ini.
9. Kepada seluruh pihak dan teman-teman penulis lainnya yang tidak disebutkan namanya satu-persatu, semoga Allah SWT selalu memberikan Ridho dan Rahmat-Nya kepada kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa usulan penelitian tesis masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna, baik dalam materi maupun tata cara penulisannya. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan usulan penelitian tesis ini di masa yang akan datang. Semoga usulan penelitian tesis ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulis maupun para pembaca pada umumnya.

Semarang, 26 Maret 2025

**Penulis,**

**Tanti Listiyowati**



## DAFTAR ISI

|  |       |
|--|-------|
| HALAMAN PENGESAHAN.....                        | iii   |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....                | iv    |
| LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH ..... | v     |
| ABSTRAK.....                                   | vii   |
| ABSTRACT .....                                 | viii  |
| KATA PENGANTAR .....                           | ix    |
| DAFTAR ISI.....                                | xii   |
| DAFTAR TABEL.....                              | xv    |
| DAFTAR GAMBAR.....                             | xvi   |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                           | xviii |
| BAB 1 .....                                    | 19    |
| PENDAHULUAN .....                              | 19    |
| 1.1. Latar Belakang .....                      | 19    |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                     | 25    |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                   | 25    |
| 1.3. Manfaat Penelitian.....                   | 25    |
| BAB II.....                                    | 27    |
| TINJAUAN PUSTAKA .....                         | 27    |
| 2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia .....         | 27    |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.1. Indikator kinerja SDM .....   | 28 |
| 2.2. Kepemimpinan Tim Jarak Jauh.....  | 29 |
| 2.2.1. Indikator kepemimpinan tim jarak jauh .....   | 31 |
| 2.3. Pengendalian Internal.....  | 33 |
| 2.3.1. Indikator pengendalian internal.....  | 34 |
| 2.4. Pengembangan Hipotesis .....  | 37 |
| 2.4.1. Pengaruh antara Kepemimpinan Tim Jarak Jauh dan Kinerja SDM.....                            | 37 |
| 2.4.2. Pengaruh antara Pengendalian Internal dan Kinerja SDM.....                                  | 39 |
| 2.4.3. Pengaruh kepemimpinan tim jarak jauh dan kinerja SDM dimoderasi pengendalian internal ..... | 40 |
| 2.5. Kerangka Konsep .....   | 42 |
| 2.6. Hipotesis.....  | 42 |
| BAB III .....  | 43 |
| METODE PENELITIAN.....   | 43 |
| 3.1. Jenis Penelitian.....   | 43 |
| 3.2. Populasi dan Sampel .....   | 43 |
| 3.2.1. Populasi .....  | 43 |
| 3.2.2. Sampel.....   | 44 |
| 3.3. Sumber dan Jenis Data.....  | 45 |
| 3.3.1. Sumber data.....  | 45 |
| 3.3.2. Jenis Data .....  | 46 |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data .....   | 47 |
| 3.5. Definisi Operasional, Variabel dan Indikator .....  | 47 |
| 3.6 Teknik Analisis Data .....   | 48 |
| 3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif .....   | 49 |
| 3.6.2. Analisis <i>Outer Model (Measurement Model)</i> .....                                       | 50 |
| 3.6.3. Analisis <i>Inner Model (Structure Model)</i> .....   | 51 |
| 3.6.4. Evaluasi <i>Goodness-of-Fit Model (SRMR, NFI)</i> .....                                     | 52 |
| 3.6.5. Pengujian Hipotesis ( <i>Hypothesis Testing</i> ).....                                      | 53 |
| BAB IV .....   | 54 |



|  |    |
|--|----|
| HASIL DAN PEMBAHASAN .....   | 54 |
| 4.1. Hasil Penelitian .....  | 54 |
| 4.1.1. Deskripsi Sampel.....   | 54 |
| 4.1.2. Model Konseptual Penelitian .....   | 57 |
| 4.2 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Measurement Model Evaluation</i> ) .....  | 57 |
| 4.2.1. Validitas Konvergen ( <i>Convergent Validity</i> ).....   | 58 |
| 4.2.2. Reliabilitas Konsistensi Internal ( <i>Internal Consistency Reliability</i> ) .....   | 61 |
| 4.2.3. Validitas Diskriminan ( <i>Discriminant Validity</i> ).....   | 63 |
| 4.2.4. Kesimpulan Evaluasi Model Pengukuran .....  | 68 |
| 4.3 Evaluasi Model Struktural ( <i>Structural Model Evaluation</i> ).....  | 68 |
| 4.4 Evaluasi <i>Goodness-of-Fit Model</i> .....  | 69 |
| 4.4.1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ value) .....  | 69 |
| 4.4.2. Relevansi Prediktif ( $Q^2$ value - <i>Stone-Geisser</i> ).....   | 70 |
| 4.4.3. SRMR, NFI .....   | 71 |
| 4.4. Pengujian Hipotesis ( <i>Hypothesis Testing</i> ) .....   | 73 |
| 4.5. Pembahasan terkait Pengaruh Kepemimpinan Tim Jarak Jauh terhadap Kinerja SDM .....  | 76 |
| 4.6. Pembahasan terkait Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja SDM .....  | 78 |
| 4.7. Pembahasan terkait Peran Pengendalian Internal dalam Memoderasi Peningkatan Kinerja SDM pada Kepemimpinan Tim Jarak Jauh..... | 80 |
| BAB V.....   | 84 |
| PENUTUP .....  | 84 |
| 5.1. Kesimpulan .....  | 84 |
| 5.2. Saran.....  | 85 |
| 5.3. Keterbatasan Penelitian.....  | 86 |
| 5.4. Agenda Penelitian yang Akan Datang .....  | 86 |
| DAFTAR PUSTAKA .....   | 88 |



## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1.1. <i>Research Gap 1</i> .....  | 15 |
| Tabel 3.1. Penilaian Skala Likert .....   | 41 |
| Tabel 3.2. Definisi Operasional, Variabel dan Indikator .....                               | 42 |
| Tabel 4.1. Karakteristik Demografi Responden Penelitian.....                                | 49 |
| Tabel 4.2. Hasil Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konsistensi Internal .....            | 54 |
| Tabel 4.3. Hasil Validitas Diskriminan (Kriteria Fornell-Larcker) .....                     | 59 |
| Tabel 4.4. Hasil Validitas Diskriminan ( <i>Cross Loadings</i> ).....                       | 60 |
| Tabel 4.5. Hasil Validitas Diskriminan (Rasio HTMT).....                                    | 62 |
| Tabel 4.6. Hasil Evaluasi Model Struktural ( $R^2$ , <i>Adjusted R</i> <sup>2</sup> ) ..... | 65 |
| Tabel 4.7. Hasil Evaluasi Model Struktural ( $Q^2$ ).....                                   | 65 |
| Tabel 4.8. Tabel Pengujian Hipotesis .....  | 68 |



## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1. Model Empiris.....                | 37 |
| Gambar 4.1. Model Konseptual Penelitian ..... | 52 |



## DAFTAR SINGKATAN

|                       |                                   |
|-----------------------|-----------------------------------|
| SDM                   | Sumber Daya Manusia               |
| <i>E – Leadership</i> | <i>Electronic Leadership</i>      |
| HRM                   | <i>Human Resources Management</i> |
| WFA                   | <i>Work From Anywhere</i>         |
| ASN                   | Aparatur Sipil Negara             |
| MSDM                  | Manajemen Sumber Daya Manusia     |
| $F^2$                 | <i>F-square</i>                   |
| $R^2$                 | <i>R-square</i>                   |
| RMSE                  | <i>Root Mean Squared Error</i>    |
| MAE                   | <i>Mean Absolute Error</i>        |
| LM                    | Linear Model                      |
| NFI                   | <i>Normed Fit Index</i>           |
| AVE                   | Average Variance Extracted        |
| KTJJ                  | Kepemimpinan Tim Jarak jauh       |
| KIN                   | Kinerja SDM                       |
| PIN                   | Pengendalian Internal             |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian..... | 86 |
|---------------------------------------|----|



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Kinerja SDM adalah hasil dan prestasi yang diperoleh di tempat kerja. Kinerja mengacu pada berpegang teguh pada rencana sambil bertujuan menuju hasil keuangan atau non-keuangan karyawan menjadi penentu keberhasilan organisasi (Claudia and Hadiani 2024).

Pandemi Covid 19 mengarahkan pada perubahan lingkungan kerja, sehingga sebagian besar lembaga, organisasi, dan organisasi yang tidak terlibat dalam produksi produk harus beralih ke mode kerja jarak jauh. Dalam literatur, pekerjaan jarak jauh didefinisikan sebagai jenis pekerjaan di mana pekerja dan pemimpin berkomunikasi jauh melalui email, faks atau internet untuk melakukan dan menerima tugas teknis, hasil, pekerjaan, dan pembayaran (Chychun et al. 2023).

Seorang pemimpin yang memimpin karyawan dari jarak jauh demi mencapai tujuan organisasi dapat disebut sebagai pemimpin virtual. Pemimpin ini memanfaatkan teknologi modern untuk membangun model komunikasi baru dengan para pengikutnya guna meningkatkan efektivitas kerja. Interaksi tradisional dengan tatap muka telah digantikan oleh media elektronik. Kepemimpinan yang dijalankan melalui media elektronik atau internet dikenal sebagai *E-Leadership*. Konsep ini, yang juga merujuk pada kepemimpinan tim jarak jauh, telah berkembang sebagai pengganti kepemimpinan tradisional seiring dengan kemajuan teknologi (Permana et al. 2023). Mengenai tim virtual, meskipun tim virtual

“murni” (yaitu, anggota tim tidak pernah bertemu) jarang, atau disebutkan jika sifatnya “hibrida”, yaitu: (a) anggota tim bekerja secara virtual namun bertemu langsung secara berkala; (b) sebagian anggota bekerja jarak jauh dan yang lainnya bekerja di satu lokasi; atau (c) sebagian anggota bekerja di lokasi lokal yang berbeda (Pianese, Errichiello, and da Cunha 2023).

Penelitian (Chychun et al. 2023) menyebutkan bahwa kepemimpinan tim jarak jauh efektif dilakukan pada karyawan perusahaan IT dan meningkatkan kinerja SDM. Hasil surveynya juga menemukan bahwa perusahaan yang tidak berusaha mengendalikan psikologi dan emosi karyawannya akan menurunkan kinerja SDM. Terdapat riset gap dalam penelitian terdahulu oleh (Venugopal 2023) yang menunjukkan bahwa adaptasi gaya kepemimpinan dalam lingkungan kerja jarak jauh tidak berhubungan signifikan dengan kinerja SDM. Selain itu, penelitian dari (Zakaria and Leiwakabessy 2020) juga menyatakan bahwa kemampuan komunikasi interpersonal serta gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 1.1. Research Gap 1**

| <b>PENELITI</b>                    | <b>VARIABEL<br/>PENELITIAN<br/>Kepemimpinan Tim<br/>Jarak Jauh Terhadap<br/>Kinerja SDM</b> |
|------------------------------------|---|
| Chychun et al. (2023)              | Berpengaruh (+)   |
| Venugopal (2023)                   | Tidak Berpengaruh   |
| Zakaria and Leiwakabessy<br>(2020) | Tidak Berpengaruh   |

Pemimpin perlu mengontrol kompleksitas tim dengan alat komunikasi digital. Pemimpin harus mempunyai kemampuan beradaptasi untuk memastikan

kinerja yang konsisten di semua anggota tim dan mempertahankan kekompakan tim yang secara geografis terpisah. Kesesuaian rencana sangat penting untuk memenuhi tuntutan kerja jarak jauh. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif lebih relevan di lingkungan kerja jarak jauh (June and Ijirt | 2024).

Mengelola karyawan dari jauh membutuhkan adaptasi pendekatan manajemen yang lebih efektif. Beberapa pendekatan untuk pembentukan pekerjaan perangkat membutuhkan komputer, perangkat komunikasi, sistemisasi untuk memantau kepatuhan terhadap jadwal kerja dan penyelesaian akan tugas karyawan (Chychun et al. 2023).

Perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja yang menarik, adanya fleksibilitas, menggabungkan teknologi dan mengembangkan keterampilan karyawan perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi. Penggunaan alat bantu dan teknologi berperan strategis dalam menunjang efektivitas implementasi desain kerja yang optimal. Efisiensi kerja dapat diperoleh dari penggunaan platform digital, karena peran pentingnya dalam komunikasi efektif yang memperkuat kplaborasi tim. Pemanfaatan teknologi dalam perancangan pekerjaan memungkinkan pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan adaptif. Melalui pendekatan ini, karyawan memiliki kebebasan dalam pekerjaannya untuk memilih lokasi dan waktu yang fleksibel (Claudia and Hadiani 2024).

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis bagaimana penerapan pengendalian internal agar manajemen tim jarak jauh dapat meningkatkan kinerja



SDM, khususnya dalam konteks organisasi modern yang terus berkembang di era digital.

Mengelola organisasi Anda dari jarak jauh meningkatkan risiko kerugian. Kerugiannya, pertama-tama, ketika bekerja jarak jauh, masalah dapat muncul seperti ukuran kontrol dan kurangnya komunikasi antara pelaku dan sistem kontrol. Tantangan kedua adalah membuat jadwal yang tepat untuk rapat dan diskusi. Ketiga, mungkin sulit untuk memantau pekerjaan tim yang bekerja jarak jauh. Keempat, perlindungan, keamanan, dan kerahasiaan data dapat terganggu jika perusahaan menghadapi tantangan dan menggunakan data sensitif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan dan pemberi kerja untuk mengelola kerja jarak jauh dengan cara yang diinginkan guna mengatasi masalah yang terkait dengannya. Peningkatan komunikasi dan penyediaan informasi serta panduan yang tepat akan membantu perusahaan mempertahankan kinerja dan memastikan bahwa sistem pengendalian internal mereka berfungsi dengan baik (Mamand and Alagoz 2021a).

Sejumlah penelitian terbatas menyelidiki masalah kontrol untuk pekerja seluler, yaitu karyawan yang melakukan aktivitas terutama di luar kantor tradisional (misalnya, tenaga penjualan) dan pekerja fleksibel, yaitu karyawan yang memiliki keterbatasan ruang dan waktu. Mengakui adanya perspektif yang berbeda, setiap domain kontrol dibahas dengan membedakan temuan untuk pekerja jarak jauh (termasuk pekerja jarak jauh berbasis rumah dan pekerja seluler) dan tim virtual (Pianese et al. 2023).

Penelitian (Mamand and Alagoz 2021b) menyebutkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara pengendalian internal dengan kinerja SDM. Ini membangun dasar hipotesis untuk pengaruh langsung yang mengindikasikan perannya sebagai faktor penentu kinerja. Di sisi lain, dalam konteks kerja jarak jauh, kompleksitas pengawasan dan komunikasi, (Pianese et al., 2023) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada sistem kontrol yang ada. Oleh karena itu, penelitian ini akan menguji peran ganda pengendalian internal, baik sebagai variabel yang berpengaruh langsung terhadap kinerja SDM maupun sebagai variabel yang memoderasi pengaruh kepemimpinan tim jarak jauh dalam penelitian ini.

Kepemimpinan tim jarak jauh dilaksanakan oleh pemimpin di PT dan CV. Tripio Purwokerto sehingga menjadi fenomena gap yang mendasari penelitian ini. PT dan CV Tripio Purwokerto adalah perusahaan lokal yang berkembang cepat beberapa tahun terakhir, perusahaan ini bertumbuh menjadi perusahaan grosir dan mempunyai cabang di beberapa kota. Berdasarkan data perusahaan, kinerja karyawan selama periode 3 tahun terakhir cukup bagus akan tetapi pencapaian target kinerja kurang dari 90%.

Fenomena lain yang menjadi dasar penelitian ini adalah berdasarkan Inpres nomor 1 tahun 2025 akan segera diberlakukan WFA (*Work From Anywhere*) untuk karyawan ASN yang merupakan salah satu aplikasi dari pekerjaan jarak jauh yang memerlukan pengelolaan dan kepemimpinan tim jarak jauh yang tepat sehingga kinerja SDM dapat terpantau.

Berbagai penelitian telah membahas secara terpisah pengaruh kepemimpinan/ manajemen tim jarak jauh dan pengendalian internal terhadap kinerja SDM. Namun, integrasi ketiga aspek ini masih belum banyak dieksplorasi secara menyeluruh. Masih ada kesenjangan dalam literatur mengenai strategi yang digunakan oleh para pemimpin di lingkungan kerja jarak jauh dan dampaknya pada dinamika tim dan pengalaman karyawan. Studi ini bertujuan untuk mengatasi kesenjangan ini dengan memanfaatkan wawasan untuk mengeksplorasi interaksi bernuansa antara gaya kepemimpinan dan dinamika tim jarak jauh. Hal ini diperlukan untuk pengembangan praktik kepemimpinan yang efektif untuk tim jarak jauh, berkontribusi pada kemajuan teoritis dan aplikasi praktis dalam pengaturan kerja jarak jauh.

Kita masih kurang memiliki pemahaman komprehensif tentang hubungan antara pengendalian organisasi dan pengaturan kerja jarak jauh yaitu, bagaimana bekerja jarak jauh memengaruhi cara organisasi menjalankan pengendalian sehingga karyawan bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan (Pianese et al. 2023).

Berdasarkan uraian data, pendapat para ahli, *gap research*, dan faktor-faktor yang telah disusun di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana “PERAN PENGENDALIAN INTERNAL DALAM PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KEPEMIMPINAN TIM JARAK JAUH”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan dalam latar belakang, maka pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan tim jarak jauh terhadap kinerja SDM
- 2) Bagaimana pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja SDM
- 3) Bagaimana peran pengendalian internal dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan tim jarak jauh terhadap kinerja SDM

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran pengendalian internal dalam memoderasi peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis kepemimpinan tim jarak jauh, yaitu :

- 1) Mengetahui pengaruh kepemimpinan tim jarak jauh terhadap kinerja SDM
- 2) Mengetahui pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja SDM
- 3) Mengetahui peran pengendalian internal dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan tim jarak jauh terhadap kinerja SDM

## **1.3. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan dan informasi tentang ilmu pengetahuan. Penelitian ini diharapkan mampu mendukung teori sebelumnya mengenai kepemimpinan tim jarak jauh dalam organisasi, namun belum diketahui

Peran Pengendalian Internal Dalam Memoderasi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Kepemimpinan Tim Jarak Jauh.

#### **1.4.2. Manfaat Praktisi**

1) Bagi peneliti

- (1) Transfer pengetahuan dan pengalaman dalam melakukan penelitian khususnya dalam manajemen tim jarak jauh.
- (2) Identifikasi hubungan antara kepemimpinan tim jarak jauh dengan pengaruh moderasi pengendalian internal terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.
- (3) Penelitian ini berkontribusi pada literatur akademis dengan memberikan analisis yang komprehensif sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.

2) Magister Manajemen Unissula

Hasil penelitian dapat menunjang pembelajaran di bidang Sumber Daya Manusia.

3) Para pembuat kebijakan dan profesional SDM

Wawasan ini berguna untuk mengembangkan kebijakan dan program yang lebih efektif yang meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Pada era digitalisasi saat ini, banyak perusahaan fokus dengan perkembangan SDM. Pengelolaan SDM mengalami perubahan yang signifikan sebagai salah satu terdampak globalisasi. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan strategi krusial dalam merespons tantangan globalisasi di era digital. Kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM terbukti memiliki korelasi positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Program pelatihan dan pendidikan bagi karyawan turut berperan penting dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja. Perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada pengembangan SDM agar dapat bersaing secara global. Perkembangan SDM sangat penting untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai (Anang et al. 2023).

Kinerja SDM adalah hasil dan prestasi yang diperoleh di tempat kerja yang merupakan aspek yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Apabila karyawan produktif dan memberikan hasil kerja yang berkualitas, maka kinerja perusahaan akan meningkat (Meiryani et al. 2022).

Menurut (Claudia and Hadiani 2024), kinerja karyawan merujuk pada tingkat keberhasilan individu dalam mencapai atau melampaui standar serta target kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Efektivitas kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kapabilitas individu seperti keterampilan dan pengetahuan, karakter atau kepribadian, tingkat motivasi,



dukungan organisasi yang mencakup penyediaan sumber daya dan pelatihan, serta keberadaan lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, kinerja SDM dalam penelitian ini diartikan sebagai capaian dan hasil kerja yang diperoleh karyawan di lingkungan kerja. Kinerja tersebut mencerminkan tingkat keberhasilan karyawan dalam memenuhi, atau bahkan melampaui, standar dan target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **2.1.1. Indikator kinerja SDM**

Penelitian (Claudia and Hadiani 2024) menyebutkan beberapa metrik dan indikator untuk mengukur kinerja SDM antara lain :

- 1) Produktivitas, yaitu jumlah output yang dihasilkan per unit input;
- 2) Kualitas kerja, yang mengacu pada tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan;
- 3) Kepuasan pelanggan, yang sering kali dilihat dari *feedback* dan penilaian pelanggan;
- 4) Inisiatif serta inovasi, yang bisa dinilai dari kemampuan karyawan untuk memberikan ide-ide baru atau solusi untuk meningkatkan proses atau produk
- 5) Tingkat absensi dan fluktuasi karyawan juga sering kali digunakan sebagai indikator tidak langsung dari kinerja, karena karyawan yang tidak puas atau tidak terlibat cenderung lebih banyak absen atau bahkan meninggalkan organisasi
- 6) Sistem manajemen kinerja, yang meliputi penetapan tujuan, penilaian kinerja secara berkala, serta pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan hasil



penilaian. Sistem ini dirancang untuk tidak hanya mengukur efektivitas kinerja tetapi juga untuk menyediakan *feedback* dan dukungan yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Adapun pengukuran kinerja SDM dalam penelitian ini mengadaptasi indikator (Claudia and Hadiani 2024) yaitu :

- 1) Produktivitas
- 2) Kualitas kerja
- 3) Kedisiplinan kerja

## **2.2. Kepemimpinan Tim Jarak Jauh**

Inti dari kepemimpinan adalah kekuatan untuk memengaruhi perilaku orang, proses berpikir sadar dan setengah sadar, dan nilai-nilai. Kepemimpinan yang baik dapat membujuk dan memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu secara sukarela sebagai hasil dari pikiran dan nilai-nilai mereka (Brearley 2021).

Pemimpin virtual atau pemimpin dari jarak jauh adalah pemimpin yang memimpin tim dari lokasi yang berbeda dengan tujuan mengarahkan mereka dalam menyelesaikan tugas demi tercapainya sasaran organisasi (Permana et al. 2023).

Adapun (June and Ijirt | 2024) mengungkapkan bahwa kepemimpinan tim jarak jauh adalah konsep kepemimpinan yang relevan dalam konteks kerja jarak jauh, di mana para pemimpin harus menavigasi kompleksitas tim yang tersebar dan alat komunikasi digital. Kepemimpinan ini bersifat adaptif dalam lingkungan kerja jarak jauh, yang menunjukkan bahwa para pemimpin harus mengembangkan strategi komunikasi dan manajemen mereka untuk secara efektif mendukung tim

yang tersebar. Hal ini memerlukan perubahan dalam program pelatihan kepemimpinan untuk mencakup keterampilan khusus untuk manajemen jarak jauh, seperti kemahiran komunikasi digital, empati, dan fleksibilitas. Selain itu, organisasi didorong untuk mengevaluasi kembali infrastruktur dan kebijakan teknologi mereka untuk mendukung praktik adaptif ini, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat (Battisti, Alfiero, and Leonidou 2022) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan dalam mengelola tim jarak jauh bergeser dari paradigma kontrol otoriter dan kekuasaan terpusat, menjadi gaya transformasional dengan berbagai pendekatan dan peluangnya. Membangun jaringan komunikasi untuk interaksi anggota tim jarak jauh melibatkan desentralisasi kekuasaan, kehadiran keterampilan trans-profesional atau, sebagaimana mereka juga disebut, keterampilan “lunak” seperti: kecerdasan emosional, kemampuan untuk melihat peluang dalam lingkungan yang kompleks dan tidak pasti, dan komunikasi lintas industri.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tim jarak jauh dalam penelitian ini diartikan sebagai bentuk kepemimpinan yang mengarahkan orang dari jarak jauh untuk melakukan pekerjaan, memotivasi anggota tim dalam lingkungan kerja jarak jauh dengan mengembangkan strategi komunikasi dan manajemen yang adaptif untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.1. Indikator kepemimpinan tim jarak jauh

Menurut (Venugopal 2023) faktor-faktor ini sangat penting dalam kepemimpinan tim jarak jauh meliputi:

- 1) Efektivitas komunikasi jarak jauh dalam memahami tujuan, harapan, dan tugas mereka. Saluran komunikasi yang jelas dan konsisten, pembaruan rutin, serta berbagi informasi yang transparan sangat penting untuk menjaga keselarasan dan mengurangi kesalahpahaman.
- 2) Kualitas dan aksesibilitas teknologi serta alat digital memainkan peran penting dalam mendukung kerja jarak jauh. Dukungan teknologi yang memadai memungkinkan kolaborasi yang lancar, berbagi pengetahuan, dan pelaksanaan tugas yang efisien, sementara infrastruktur yang tidak memadai dapat menghambat produktivitas dan menimbulkan frustrasi.
- 3) Secara aktif membangun hubungan, memberikan dukungan, dan menunjukkan kepercayaan agar tercipta rasa kebersamaan dan motivasi di antara karyawan jarak jauh.
- 4) Mendorong otonomi atas tugas dan keputusan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan bagi karyawan.

Sedangkan (Vaishak Shanbhag n.d.) menjelaskan bahwa kepemimpinan tim jarak jauh memiliki indikator yang bisa digunakan untuk penelitian sebagai berikut :

- 1) Saluran komunikasi terbuka meliputi *check-in* rutin, umpan balik dan pengakuan
- 2) Aktivitas membangun kepercayaan dan otonomi

- 3) Pembelajaran berkelanjutan bagian dari pembinaan
- 4) Sosialisasi virtual
- 5) Merangkul teknologi.

Pendapat ini sejalan dengan (Mashudi et al. 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan atau manajemen jarak jauh meliputi beberapa indikator di bawah ini :

- 1) Pemberdayaan karyawan yang memberi kebebasan dan otonomi dalam pekerjaan mereka
- 2) Upaya untuk memastikan mereka tetap produktif, termotivasi, dan terhubung dengan tujuan organisasi
- 3) Pengembangan strategi untuk membangun kepercayaan, komunikasi yang efektif, dan pengembangan profesional yang berkelanjutan
- 4) Penggunaan teknologi dalam praktik manajemen SDM yang inovatif. Alat digital seperti platform kolaborasi daring, sistem manajemen kinerja berbasis cloud, dan aplikasi komunikasi waktu nyata menjadi alat penting untuk menjaga keterhubungan dan kolaborasi antar karyawan
- 5) Adanya analisis data tingkat lanjut yang memungkinkan manajer SDM untuk mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi karyawan dengan lebih tepat, sehingga merancang program pemberdayaan yang lebih efektif

Adapun pengukuran kepemimpinan tim jarak jauh dalam penelitian ini mengadaptasi indikator (Vaishak Shanbhag n.d.) yaitu :

- 1) Saluran komunikasi terbuka meliputi *check-in* rutin, tujuan dan harapan yang jelas, umpan balik dan pengakuan

- 2) Aktivitas membangun kepercayaan dan otonomi
- 3) Pembelajaran berkelanjutan bagian dari pembinaan
- 4) Sosialisasi virtual
- 5) Merangkul teknologi.

### **2.3. Pengendalian Internal**

Definisi yang pertama kali dikemukakan oleh (AICPA 2005) pengendalian internal sebagai suatu rencana dan sarana serta metode pendukung lainnya yang digunakan oleh perusahaan untuk melindungi asetnya dan menjamin keandalan data, untuk meningkatkan efektivitasnya, dan memastikan bahwa kebijakan manajemen disesuaikan. Definisi ini mendekati definisi (Anyim 2020) yang mendefinisikan pengendalian internal sebagai mekanisme yang memungkinkan manajemen untuk menjalankan fungsinya secara efektif dan mengatasi masalah-masalah penting seperti pengeluaran berlebihan, kegagalan operasional, dan pelanggaran aturan yang berlaku.

Menurut (Mamand and Alagoz 2021b) pengendalian internal berperan dalam memastikan bahwa karyawan melaksanakan tugas secara optimal guna mewujudkan operasional yang efektif dan efisien di lingkungan kerja, sejalan dengan ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku. Pengendalian internal telah dikembangkan dari metode pencegahan kesalahan akuntansi menjadi sistem untuk meningkatkan efisiensi bisnis, penyediaan pelaporan keuangan yang andal, dan kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan yang berlaku.

Pengendalian internal organisasi yaitu serangkaian mekanisme yang bertujuan untuk menyelaraskan kemampuan, aktivitas, dan kinerja karyawan dengan aspirasi dan tujuan organisasi pengendalian organisasi bukan hanya fungsi koersif untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga konsekuensi dari proses pembuatan makna dan pemberian makna oleh manusia (Pianese et al. 2023).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal dalam penelitian ini diartikan sebagai serangkaian mekanisme, metode, dan sistem yang dirancang untuk menyelaraskan kemampuan, aktivitas, dan kinerja karyawan, memastikan kepatuhan terhadap peraturan, meningkatkan efisiensi operasional, mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan yang efektif.

### **2.3.1. Indikator pengendalian internal**

Menurut (Pianese et al. 2023) indikator pengendalian organisasi yang bisa diartikan pengendalian internal adalah adanya :

- 1) Adanya sistem kendali perilaku yang mendukung internalisasi budaya organisasi.

Organisasi menggabungkan manajemen berdasarkan tujuan, otonomi, dan pengendalian diri untuk memantau pekerja jarak jauh.

- 2) Adanya gaya manajemen kepengawasan

Organisasi menerapkan praktik pengawasan yang sama untuk pekerja jarak jauh dan rekan kerja yang bekerja di kantor.

- 3) Adanya hubungan saling percaya



Kepercayaan muncul sebagai pengungkit kontrol yang meresap dalam pengaturan kerja jarak jauh karena lebih sulit untuk memantau karyawan jarak jauh dibandingkan dengan konteks berbasis kantor tradisional. Pekerja jarak jauh khawatir tentang bagaimana manajer dan rekan kerja memandang mereka, dan mereka berusaha untuk menjaga hubungan kepercayaan jarak jauh yang secara historis dibangun atas dasar visibilitas dan kehadiran.

4) Adanya identifikasi organisasi yang bertujuan untuk pengendalian

Identifikasi organisasi mendorong keinginan pekerja jarak jauh untuk bertindak secara koheren terhadap visi, nilai, dan tujuan organisasi, sehingga mengurangi kebutuhan untuk berinvestasi dalam sistem pemantauan yang mahal. Teknologi komunikasi mendukung proses identifikasi organisasi pekerja jarak jauh, karena membantu mereka merasa terhubung dan menjaga hubungan informal dengan organisasi mereka.

5) Adanya identitas kerja yang bertujuan untuk pengendalian

Pengaturan identitas kerja (yang bertujuan untuk pengendalian) mencakup proses di mana karyawan memposisikan diri mereka sebagai anggota organisasi dengan konsekuensi penyelarasan tujuan pribadi dan organisasi. Pengaturan identitas kerja ini, diantaranya (1) mendefinisikan norma dan aturan baru dan (2) mengadopsi strategi yang bertujuan untuk mengatur batasan antara ranah profesional dan ranah pribadi.

Menurut (Mamand and Alagoz 2021b) beberapa indikator aktivitas pengendalian internal diantaranya :



- 1) Adanya kebijakan dan prosedur tertulis, praktik operasional, dan penghalang fisik untuk melindungi aset
- 2) Audit internal
- 3) Penilaian kinerja
- 4) Kontrol detektif atau preventif

Sedangkan menurut (Chychun et al. 2023) fungsi kontrol dalam pekerja jarak jauh meliputi :

- 1) Penetapan inspeksi struktural harian;

Adanya komunikasi dan pengorganisasian kerja. Tujuan jangka pendek harus ditinjau dan dimodifikasi secara berkala sesuai kebutuhan.

- 2) Penerapan berbagai teknologi komunikasi untuk koordinasi gaya kerja;

Menyediakan karyawan dengan alat dan informasi yang diperlukan; melatih mereka tentang cara menggunakan alat daring atau melakukan kerja jarak jauh; menyiapkan komunikasi virtual harian; mengadakan rapat satu lawan satu dan tim secara teratur; berbagi pengetahuan, dan memotivasi mereka untuk melakukannya; kontak rutin; pertukaran informasi dan dorongan komunikasi karyawan.

- 3) Pengorganisasian aturan keterlibatan;

Membangun budaya kepercayaan dalam tim sangat penting, seperti halnya mengubah penekanan dari peran dan posisi ke kinerja, pemantauan waktu kerja jarak jauh memantau kepatuhan terhadap rencana kerja, pelaksanaan tugas.

- 4) Tawaran dorongan dan dukungan emosional.

Sangat penting untuk menemukan cara untuk melibatkan karyawan dalam pekerjaan yang dapat mereka selesaikan untuk memajukan tujuan tim jika beberapa dari mereka tidak dapat melakukan tugas biasanya. Memantau kepatuhan perintah kerja moral, keadaan psikologis dan emosional.

Adapun pengukuran pengendalian internal dalam penelitian ini mengadaptasi indikator (Mamand and Alagoz 2021a) dan (Chychun et al. 2023) yaitu :

- 1) Adanya kebijakan dan prosedur tertulis, praktik operasional
- 2) Audit internal atau inspeksi struktural harian;
- 3) Penilaian kinerja
- 4) Penerapan berbagai teknologi komunikasi untuk komunikasi dan pengorganisasian kerja seperti komunikasi virtual harian; mengadakan rapat satu lawan satu dan tim secara teratur; berbagi pengetahuan, dan memotivasi mereka untuk melakukannya; kontak rutin; pertukaran informasi dan dorongan komunikasi karyawan.
- 5) Pemantauan waktu kerja jarak jauh memantau kepatuhan terhadap rencana kerja, pelaksanaan tugas.

## **2.4. Pengembangan Hipotesis**

### **2.4.1. Pengaruh antara Kepemimpinan Tim Jarak Jauh dan Kinerja SDM**

Terdapat korelasi langsung antara kinerja organisasi dan manajemen pekerja jarak jauh. Manajemen tenaga kerja jarak jauh merupakan alat yang kuat dan relatif untuk mengukur dan menganalisis potensi perusahaan dengan aktualisasi tujuan

dan sasarannya. Strategi manajemen tenaga kerja jarak jauh membantu perusahaan mengatasi tantangan organisasi terkait, sehingga membuka jalan bagi peningkatan produktivitas, penghematan biaya, retensi bakat yang lebih baik, perluasan tenaga kerja (Charles 2024).

Manajemen tenaga kerja jarak jauh memainkan peran mendasar dalam meningkatkan fungsionalitas, efektivitas operasional, dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, manajemen tenaga kerja jarak jauh merupakan filosofi bisnis yang strategis jika dipadukan dengan sumber daya yang tepat untuk meningkatkan perputaran investasi dan tingkat produktivitas yang tinggi. Penerapan dimensi manajemen tenaga kerja jarak jauh yang tepat dalam operasi bisnis memberikan dampak positif yang dapat diidentifikasi pada kinerja perusahaan (Charles 2024).

Penelitian empiris yang melakukan penelitian terkait hubungan antara kepemimpinan tim jarak jauh terhadap kinerja SDM dalam perspektif pemimpin masih sangat jarang, Chychun et al. (2023) menyatakan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan tim jarak jauh dengan kinerja SDM.

Penelitian (Hoogeveen and Tilburg 2024) menelaah pengaruh orientasi jeda jarak jauh dan gaya manajemen terhadap produktivitas, kepuasan, dan otonomi karyawan perusahaan NL-ix di Belanda, memanfaatkan pendekatan studi kasus eksploratif. Dalam masa pergeseran menuju model kerja hibrida jarak jauh, efektivitas manajemen yang berorientasi jarak jauh menjadi penting untuk menjaga keterlibatan karyawan dan keselarasan organisasi.

Penelitian ini mengatakan bahwa manajemen jarak jauh yang saat ini dijalankan menggunakan penekanan pada kepatuhan, penjelasan budaya, serta

koneksi, menaikkan kepuasan kerja dan mengurangi ketidakpastian pada karyawan. Gaya manajemen yang menyeimbangkan otonomi dengan dukungan, menunjukkan kemampuan mengikuti keadaan dan komunikasi yang kentara, semakin menaikkan pengalaman orientasi, mempromosikan transisi lebih cepat menuju produktivitas serta menumbuhkan rasa mempunyai pada perusahaan (Hoogeveen and Tilburg 2024).

Menurut pendapat dan hasil penelitian para ahli dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan tim jarak jauh yang dimiliki oleh pengusaha maupun manajemen perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H1. Kepemimpinan tim jarak jauh berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM**

#### **2.4.2. Pengaruh antara Pengendalian Internal dan Kinerja SDM**

Seperti yang dilaporkan dalam penelitian (Arifin dan Sinambela 2021), pengendalian internal berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Secara umum, pengendalian dapat diartikan sebagai proses dalam memastikan kesesuaian rencana dengan aktivitas organisasi. Proses ini dilakukan dengan perbandingan standar atau tujuan dengan hasil, kemudian selanjutnya diambil langkah perbaikan ketidaksesuaian yang terjadi. Sistem pengendalian internal digunakan pihak manajemen untuk memastikan bahwa setiap operasi bisnis berjalan sesuai dengan standar yang berlaku. Kepercayaan pihak manajemen akan berefek pada kinerja karyawan. Sistem pengendalian internal dapat mencegah terjadinya hal-hal yang

tidak – tidak, menjaga dari kesalahan dan kecurangan. Pengendalian internal dapat difungsikan sebagai pengawasan aktifitas ekonomi yang ada dalam perusahaan.

Pengendalian internal merupakan alat pendukung efektif yang mendukung pengendalian perusahaan. Dengan adanya sistem pengendalian internal, Manajer mampu meyakini suatu laporan adalah benar. Strategi manajemen yang tepat dan sesuai diperlukan untuk mengelola sumber daya perusahaan agar mampu mencapai tujuan bersama. Tujuan perusahaan, yaitu antara lain peningkatan laba, kualitas produk dan jasa, serta pelayanan perusahaan tidak terlepas dari kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan dianggap baik jika perusahaan dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki serta mampu mencapai target yang telah perusahaan (Sopian dan Wawat 2019). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

## **H2. Pengendalian internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM**

### **2.4.3. Pengaruh kepemimpinan tim jarak jauh dan kinerja SDM dimoderasi pengendalian internal**

Menurut (Vaishak Shanbhag n.d.) praktik terbaik untuk manajemen tim jarak jauh meliputi check-in rutin, tujuan dan harapan yang jelas, saluran komunikasi terbuka, umpan balik dan pengakuan, kepercayaan dan otonomi, pembelajaran berkelanjutan, dan sosialisasi virtual. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi para pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk pekerjaan jarak jauh, menekankan pentingnya komunikasi yang

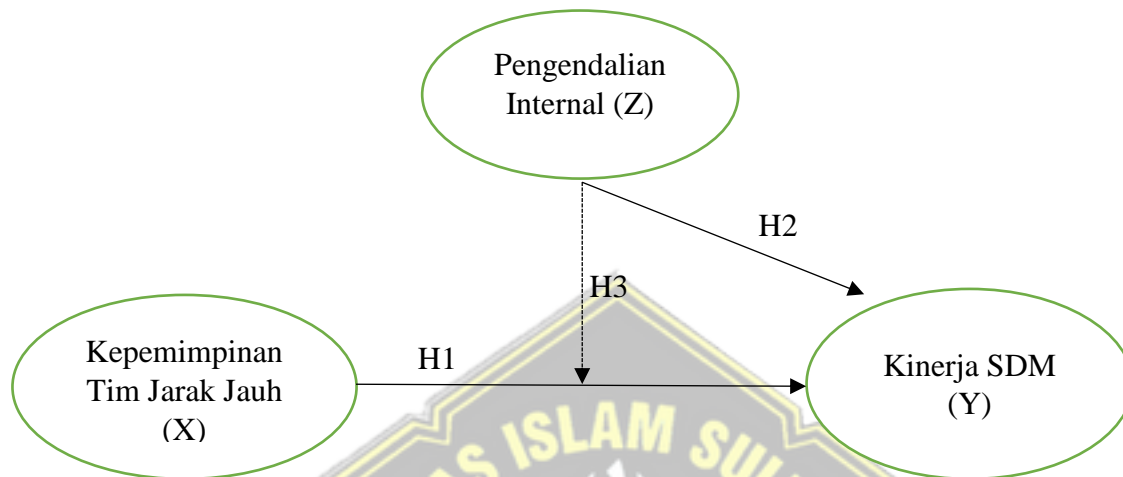
efektif, membangun kepercayaan, dan kemampuan beradaptasi kepemimpinan dalam konteks pekerjaan jarak jauh.

Pimpinan dipandang oleh karyawan sebagai agen organisasi karena mereka bertanggung jawab untuk menerapkan norma dan prosedur pemantauan sebagaimana yang ditetapkan pada tingkat organisasi. Pada saat yang sama, mereka mempengaruhi kontrol organisasi melalui perilaku mereka yang tersirat dalam gaya kepemimpinan (Pianese et al. 2023). Kinerja karyawan akan meningkat jika organisasi dapat meningkatkan kemampuan dinamisnya. Untuk mencapai tujuan ini, ada banyak langkah yang perlu dilakukan oleh organisasi. Langkah-langkah tersebut meliputi pengelolaan data organisasi secara efektif dan pembukaan saluran komunikasi yang berdampak (Chatterjee et al. 2023).

Menurut pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pengendalian organisasi dalam kepemimpinan tim jarak jauh, maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H3. Kepemimpinan tim jarak jauh berpengaruh terhadap kinerja SDM dengan moderasi pengendalian internal**

## 2.5. Kerangka Konsep



Gambar 2.1. Model Empiris

## 2.6. Hipotesis

- H1. Kepemimpinan tim jarak jauh berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM
- H2. Pengendalian internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM
- H3. Kepemimpinan tim jarak jauh berpengaruh terhadap kinerja SDM dengan moderasi pengendalian internal



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory survey*, yang bertujuan untuk menguji hipotesis guna memperoleh dukungan empiris terhadap kebenaran atau penolakan hipotesis tersebut. Metode *explanatory survey* dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal, baik yang bersifat sebab-akibat maupun timbal balik, serta menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Desain penelitian eksplanatori ini juga bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai generalisasi dari sampel terhadap populasi, serta menguraikan hubungan, perbedaan, atau pengaruh antar variabel dalam konteks pengujian hipotesis (Assayakurrohim et al. 2023). Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan sejauh mana hubungan kausal antara variabel independen, yaitu kepemimpinan tim jarak jauh, terhadap variabel dependen berupa kinerja sumber daya manusia, dengan pengendalian internal berperan sebagai variabel ambigu yaitu variabel independen dan moderasi dalam hubungan tersebut

#### 3.2. Populasi dan Sampel

##### 3.2.1. Populasi

Populasi merupakan sekelompok individu atau objek dalam suatu wilayah yang memiliki ciri dan kualitas tertentu yang relevan dengan permasalahan penelitian, dan dari kelompok tersebut akan diambil kesimpulan. Sampel merupakan bagian dari populasi yang lebih besar. Dengan menggunakan sampel

dari populasi tersebut, kesimpulan yang diambil dapat diterapkan secara umum. Oleh karena itu, sampel yang dipilih harus benar-benar mewakili karakter populasi secara representatif (Assayakurrohim et al. 2023).

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT dan CV. Tripio Purwokerto. Peneliti memilih populasi ini karena perusahaan lebih banyak dikendalikan dari jarak jauh oleh pemimpinnya.

### 3.2.2. Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan non-probability sampling dalam proses pemilihan sampel. Metode pengambilan sampel ini didasarkan pada pertimbangan subjektif yang dianggap memiliki korelasi kuat dengan karakteristik populasi. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yakni metode pemilihan sampel secara selektif berdasarkan kriteria atau karakteristik tertentu yang dinilai relevan dan mendukung pencapaian tujuan penelitian. Teknik ini digunakan karena populasi secara keseluruhan tidak diketahui secara pasti, sehingga pemilihan responden difokuskan pada individu yang memiliki keterkaitan erat dengan karakteristik yang dibutuhkan dalam studi ini. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan pemenuhan kriteria sebagai berikut :

- 1) Bersedia menjadi responden, hadir pada saat penelitian, dan menandatangani *informed concent*.
- 2) Responden adalah karyawan perusahaan dengan masa bekerja lebih dari 1 tahun.

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah total sampel yang memenuhi persyaratan yaitu sejumlah 67 karyawan.

### **3.3. Sumber dan Jenis Data**

#### **3.3.1. Sumber data**

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan sekunder, yang menjadi dasar dalam pengumpulan informasi yang diperlukan..

##### **1) Data Primer**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumbernya. Data primer, yang sering disebut sebagai data asli atau terkini, diperoleh melalui pengumpulan informasi langsung. Untuk itu, peneliti menggunakan teknik penyebaran kuesioner kepada responden yang relevan sebagai metode pengumpulan data (Zakaria and Leiwakabessy 2020). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh dari karyawan perusahaan PT dan CV. Tripio Purwokerto. Data yang didapat berupa jawaban pada pernyataan di kuesioner tentang kepemimpinan tim jarak jauh, pengendalian internal, dan kinerja SDM. Selanjutnya, peneliti sendiri merekapitulasi dan mengolah data tersebut.

##### **2) Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh melalui metode pengumpulan informasi secara tidak langsung, dengan cara menelaah sumber data yang sudah tersedia atau melakukan kajian terhadap objek yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian. Setelah mengumpulkan berbagai jurnal dan buku yang relevan dengan materi pembahasan, langkah selanjutnya adalah menganalisis materi

tersebut melalui studi pustaka. Hasil dari analisis ini akan disajikan dalam bentuk deskriptif (Assayakurrohim et al. 2023).

### 3.3.2. Jenis Data

Jenis data kuantitatif, yang merupakan informasi dalam bentuk angka adalah data yang digunakan dalam penelitian ini. Peneliti ini menggunakan kuisisioner berbentuk angket dengan skala likert, yaitu beberapa alternatif jawaban untuk masing-masing variabel dengan skala tertentu dan diberikan skor diantaranya : selalu/ sangat setuju, sering/ setuju, kadang-kadang/ ragu-ragu, hampir tidak pernah/ tidak setuju, tidak pernah/ sangat tidak setuju (Assayakurrohim et al. 2023). Untuk analisis kuantitatif, setiap pertanyaan dalam kuesioner akan dilengkapi dengan lima pilihan jawaban, yang masing-masing memiliki skor yang ditentukan berdasarkan skala Likert, seperti yang tercantum dalam tabel 3.1 di bawah ini :

**Tabel 3. 1 Penilaian Skala Likert**

| Kriteria | Skor | Keterangan                         |
|----------|------|------------------------------------|
| SS       | 5    | Sangat Setuju / selalu             |
| S        | 4    | Setuju / sering                    |
| N        | 3    | Netral / kadang – kadang           |
| TS       | 2    | Tidak Setuju / hampir tidak pernah |
| STS      | 1    | Sangat Tidak Setuju / tidak pernah |

Data ini dapat diolah dengan rumus atau teknik statistik, dan kemudian peneliti dapat menganalisis hasilnya.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, *Google Form* dipakai untuk menyebarkan kuesioner dalam format digital. Selanjutnya, data kuesioner diolah dengan SmartPLS untuk mengidentifikasi hubungan antara masing-masing variabel.

### 3.5. Definisi Operasional, Variabel dan Indikator

Penelitian ini mencakup tiga jenis variabel, yaitu variabel independen (bebas), variabel dependen (terikat), dan variabel moderasi. Variabel bebas berupa kepemimpinan tim jarak jauh dan pengendalian internal, variabel moderasi berupa pengendalian internal sedangkan variabel terikat berupa kinerja SDM. Berikut definisi operasional variabel dapat dilihat pada Tabel 3.2

**Tabel 3.2. Definisi Operasional, Variabel dan Indikator**

| NO | Variabel                         | Definisi  | Indikator   |
|----|----------------------------------|---|---|
| 1  | Kepemimpinan Tim jarak Jauh (X1) | Bentuk kepemimpinan yang mengarahkan orang dari jarak jauh untuk melakukan pekerjaan, memotivasi anggota tim dalam lingkungan kerja jarak jauh dengan mengembangkan strategi komunikasi dan manajemen yang adaptif untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saluran komunikasi terbuka meliputi <i>check-in</i> rutin, umpan balik dan pengakuan</li> <li>2. Aktivitas membangun kepercayaan dan otonomi</li> <li>3. Pembelajaran berkelanjutan bagian dari pembinaan</li> <li>4. Sosialisasi virtual</li> <li>5. Merangkul teknologi (Vaishak Shanbhag n.d.).</li> </ol> |
| 3  | Kinerja SDM (Y)                  | Adalah hasil dan prestasi yang dicapai karyawan di tempat kerja. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana karyawan  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produktivitas</li> <li>2. Kualitas kerja</li> <li>3. Kedisiplinan kerja (Claudia and Hadiani 2024).</li> </ol>  |

|   |                           |  |   |
|---|---------------------------|--|---|
|   |                           | berhasil memenuhi atau bahkan melebihi standar dan target yang ditetapkan oleh organisasi.   |   |
| 4 | Pengendalian Internal (Z) | Adalah serangkaian mekanisme, metode, dan sistem yang dirancang untuk menyelaraskan kemampuan, aktivitas, dan kinerja karyawan, memastikan kepatuhan terhadap peraturan, meningkatkan efisiensi operasional, mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan yang efektif. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya kebijakan dan prosedur tertulis, praktik operasional</li> <li>2. Audit internal atau inspeksi struktural harian;</li> <li>3. Penilaian kinerja</li> <li>4. Penerapan berbagai teknologi komunikasi untuk komunikasi dan pengorganisasian kerja seperti komunikasi virtual harian; mengadakan rapat satu lawan satu dan tim secara teratur; berbagi pengetahuan, dan memotivasi mereka untuk melakukannya; kontak rutin; pertukaran informasi dan dorongan komunikasi karyawan.</li> <li>5. Pemantauan waktu kerja jarak jauh memantau kepatuhan terhadap rencana kerja, pelaksanaan tugas (Chychun et al. 2023; Mamand and Alagoz 2021a).</li> </ol> |

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan dalam penelitian yang melibatkan pengumpulan serta interpretasi informasi yang diperoleh dari responden, kuesioner, atau hasil survei. Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah mengolah



dan menganalisisnya guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Penelitian ini menerapkan analisis data kuantitatif, yang berfokus pada data dalam bentuk angka dan mencakup pengukuran variabel yang dijelaskan berdasarkan hasil perhitungan.

Dalam metode *Structural Equation Modeling* (SEM), Confirmatory factor analysis (CFA) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen; analisis jalur digunakan untuk menguji hubungan antar variabel; dan analisis regresi serta model struktural digunakan untuk membuat model yang sesuai untuk prediksi. Ketiga tugas utama ini diselesaikan secara bersamaan. Model pengukuran dan model struktural atau kausal merupakan dua bagian utama SEM secara umum. Sementara model struktural menjelaskan dugaan hubungan antara variabel-variabel penelitian, model pengukuran mengevaluasi validitas konstruk dan validitas diskriminan. Untuk mempermudah proses analisis data SEM, penggunaan perangkat lunak statistik sangat disarankan.

### **3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif**

Tujuan analisis deskriptif adalah untuk memberikan gambaran komprehensif tentang variabel-variabel penelitian. Distribusi data sampel dan detail tentang karakteristik demografi responden ditampilkan menggunakan statistik deskriptif. Jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama masa kerja merupakan beberapa faktor demografi yang diteliti. Berbagai teknik analisis, seperti variasi, skor minimum dan maksimum, standar deviasi, serta rata-rata, dapat diterapkan untuk menggambarkan hasil dari analisis tersebut.



### 3.6.2. Analisis *Outer Model (Measurement Model)*

#### (1) *Outer model* (model pengukuran)

Digunakan untuk menentukan hubungan indikator-variabel laten yang relevan. Model ini mengevaluasi validitas dan reliabilitas model. Uji validitas mengevaluasi kapasitas instrumen penelitian untuk mengukur konsep yang diinginkan. Sebaliknya, uji reliabilitas menentukan seberapa konsisten suatu instrumen pengukuran mengukur konsep yang sama dan seberapa konsisten responden menjawab pertanyaan kuesioner atau instrumen penelitian. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai “pengukuran outer model dengan menggunakan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*” :

#### (2) *Convergent Validity*

*Convergent validity* adalah metrik yang digunakan untuk menilai seberapa baik keterkaitan suatu indikator dengan konstruk atau variabel laten yang mendasarinya. Faktor pemuatan terstandar, yang menunjukkan tingkat keterkaitan antara setiap item pengukuran (indikator) dan konsepnya, dapat digunakan untuk mengevaluasi validitasnya. Jika nilai pemuatan eksternal lebih tinggi dari 0,70, indikator tersebut dikatakan memiliki tingkat validitas yang tinggi dan memenuhi validitas konvergen.

#### 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* Validitas diskriminan mengacu pada kapasitas setiap variabel untuk membedakan dirinya dari variabel laten lainnya. Tingkat perbedaan antar konstruk dinilai berdasarkan validitas diskriminan. Indikator reflektif dapat

memvalidasi validitas diskriminan dengan nilai cross-loading untuk setiap variabel yang lebih besar dari 0,7. Bandingkan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya untuk menilai validitas diskriminan. Suatu konsep memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE-nya melebihi asosiasinya dengan konstruk lain.

### 3) *Composite Reliability*

Statistik reliabilitas komposit dapat digunakan untuk menilai tingkat kepuasan setiap indikator dalam ujian ini. Konstruk dianggap sangat reliabel jika peringkat reliabilitas kompositnya lebih dari 0,6. Meskipun nilai reliabilitas komposit di atas 0,8 dan 0,9 menyiratkan bahwa variabel tersebut sangat memuaskan, nilai antara 0,6 dan 0,8 masih dapat diterima. Oleh karena itu, variabel tersebut dianggap reliabel.

### 4) *Cronbach's Alpha*

Untuk mendukung temuan reliabilitas komposit, uji Cronbach's Alpha digunakan. Jika nilai Cronbach's Alpha suatu variabel lebih tinggi dari 0,7, variabel tersebut dianggap reliabel.

### 3.6.3. Analisis *Inner Model (Structure Model)*

Tujuan penelitian ini adalah untuk memastikan apakah konstruk tersembunyi saling terkait. Persentase variasi yang dijelaskan dapat ditentukan dengan dua cara. Pertama, dengan melihat nilai R-Kuadrat konstruk laten dependen, yang ditentukan oleh pengukuran Q2 Stone-Geisser. Kedua, dengan melihat besarnya koefisien jalur struktural.

#### 1) Uji Koefisien Determinasi (*R-square*)

Uji *R-square* digunakan untuk memprediksi kualitas model yang digunakan apakah baik atau buruk. Dengan beberapa kriteria sebagai berikut :

- Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0,67 → model adalah substansial (kuat)
- Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0,33 → model adalah moderate (sedang)
- Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0,19 → model adalah lemah (lemah)

Hasil PLS *R-square* menunjukkan jumlah variansi konstruk yang dapat dijelaskan oleh model. Nilai  $R^2$  yang lebih tinggi mengindikasikan bahwa model prediksi dan model penelitian yang dibuat memiliki kualitas yang lebih baik.

#### 2) Ukuran efek (*F-square*)

Uji *effect size (f-square)* Tujuannya adalah mengukur pengaruh setiap jalur dalam model. Berdasarkan kriteria pengujian, pengaruh ringan ditunjukkan oleh nilai  $f$ -kuadrat 0,02; dampak sedang ditunjukkan oleh nilai 0,15; dan pengaruh kuat ditunjukkan oleh nilai 0,35. Nilai kurang dari 0,02 dianggap tidak menunjukkan pengaruh yang substansial.

#### 3) Relevansi prediktif (*Q-square-Stone-Geisser*)

Relevansi prediktif ( $Q^2$ ) menilai kemampuan prediktif model untuk konstruk endogen reflektif melalui prosedur *blindfolding*. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif. Nilai  $Q^2$  sebesar 0.02, 0.15, dan 0.25 dapat diinterpretasikan sebagai relevansi prediktif kecil, sedang dan besar.

### 3.6.4. Evaluasi *Goodness-of-Fit* Model (SRMR, NFI)

Meskipun PLS-SEM lebih berfokus pada prediksi daripada kesesuaian model global (*global fit*) seperti pada CB-SEM, beberapa indeks *goodness-of-fit*

dapat memberikan informasi tambahan mengenai seberapa baik model mereplikasi matriks korelasi yang diamati.

*Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR): Selisih rata-rata antara korelasi yang diprediksi oleh model dan yang diamati diukur dengan SRMR. Nilai SRMR kurang dari 0,08 atau kurang dari 0,10 biasanya dianggap sebagai tanda kecocokan yang baik.

Normed Fit Index (NFI): NFI membandingkan fit model yang diusulkan dengan fit model nol (model di mana semua variabel tidak berkorelasi). Nilai  $> 0.90$  atau  $> 0.95$  dianggap menunjukkan fit yang baik.

### 3.6.5. Pengujian Hipotesis (*Hypothesis Testing*)

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk yang telah dirumuskan sebelumnya dengan mengevaluasi signifikansi dan besaran koefisien jalur (*path coefficients*) dalam model struktural. Prosedur *bootstrapping* digunakan untuk menghasilkan statistik  $t$  dan  $p$ -values yang menjadi dasar pengambilan keputusan hipotesis. Umumnya,  $p$ -value  $< 0.05$  (atau statistik  $t > 1.96$  untuk uji dua arah pada tingkat signifikansi 5%) menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik. Data utama untuk pengujian hipotesis berasal dari laporan koefisien jalur. Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima jika nilai  $t$ -statistik lebih besar dari atau sama dengan nilai  $t$ -tabel, atau jika nilai- $p$  kurang dari 0.1.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara kepemimpinan tim jarak jauh (KTJJ), pengendalian internal (PIN), dan interaksi antara keduanya, terhadap kinerja sumber daya manusia (KIN) dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pemahaman mendalam mengenai dinamika ini menjadi semakin krusial, terutama dalam konteks lingkungan kerja kontemporer yang banyak mengadopsi model kerja jarak jauh.

##### 4.1.1. Deskripsi Sampel

Peneliti mengembangkan kuesioner dan mendistribusikannya kepada 100 partisipan. Responden yang memenuhi *purposive sampling* sebanyak 67 orang.

**Tabel 4.1. Karakteristik Demografi Responden Penelitian**

| Karakteristik Demografi    | Kategori/Deskripsi | Frekuensi (n) | Persentase (%) |
|----------------------------|--------------------|---------------|----------------|
| <b>Jenis Kelamin</b>       | Laki - laki        | 39            | 58.20%         |
|                            | Perempuan          | 28            | 41.80%         |
| <b>Usia</b>                | 18 - 34 tahun      | 44            | 65.70%         |
|                            | 35 - 49 tahun      | 20            | 29.90%         |
|                            | 50 - 64 tahun      | 3             | 4.50%          |
| <b>Pendidikan Terakhir</b> | SD                 | 1             | 1.50%          |
|                            | SMP                | 6             | 9.00%          |
|                            | SMA/ SMK           | 44            | 65.70%         |
|                            | S1                 | 5             | 7.50%          |
|                            | S2                 | 11            | 16.40%         |
| <b>Jenis Perusahaan</b>    | CV                 | 32            | 47.80%         |

|                                |                      |    |        |
|--------------------------------|----------------------|----|--------|
|                                | PT                   | 12 | 17.90% |
|                                | CV PT                | 23 | 34.30% |
| <b>Posisi/Departemen</b>       | Administrasi         | 10 | 14.90% |
|                                | Marketing / Promotor | 26 | 38.80% |
|                                | Service Center       | 10 | 14.90% |
|                                | Pelayanan Customer   | 12 | 17.90% |
|                                | Kepala Cabang        | 3  | 4.50%  |
|                                | Gudang               | 2  | 3.00%  |
|                                | Administrasi Online  | 1  | 1.50%  |
|                                | Office Boy           | 1  | 1.50%  |
|                                | Kasir                | 2  | 3.00%  |
| <b>Jabatan/Level Pekerjaan</b> | Level Operasional    | 60 | 89.60% |
|                                | Level Manajerial     | 7  | 10.40% |
| <b>Lama Kerja</b>              | 1-5 tahun            | 36 | 53.70% |
|                                | 6-10 tahun           | 22 | 32.80% |
|                                | Lebih dari 10 tahun  | 9  | 13.40% |

Dari tabel di atas, sebagian besar responden diklasifikasikan sebagai Jenis Kelamin laki - laki (58.2%), berada dalam kelompok Usia 18-34 tahun (65.7%), memiliki tingkat Pendidikan Terakhir SMA/ SMK (65.7%), dan tergolong dalam Lama Kerja 1-5 tahun (53.7%). Hal ini mengindikasikan bahwa sampel cenderung didominasi oleh individu dengan karakteristik yang diasosiasikan dengan kelompok usia lebih muda, tingkat pendidikan menengah, dan masa kerja yang belum terlalu lama.

Meskipun demikian, sampel menunjukkan keragaman dalam hal jenis perusahaan, dengan representasi dari CV (47.8%), CV PT (34.3%), dan PT (17.9%). Keragaman juga terlihat pada posisi/departemen, dengan "Marketing / Promotor" sebagai yang paling umum (38.8%), diikuti oleh "Pelayanan Customer",



"Administrasi", dan "Service Center". Mayoritas responden berada pada "Level Operasional" (89.6%), dengan minoritas pada "Level Manajerial" (10.4%).

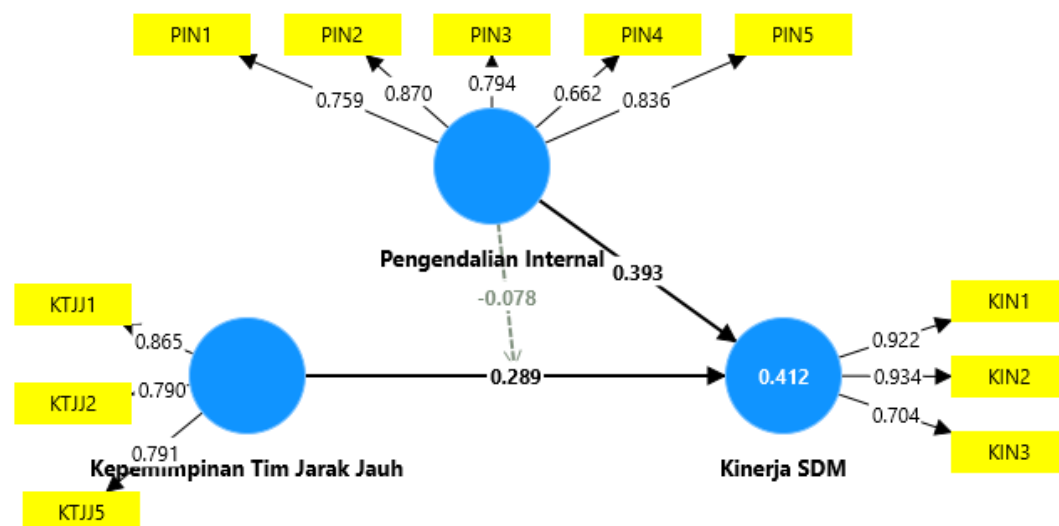
Profil demografi ini memiliki beberapa implikasi umum. Di satu sisi, adanya kecenderungan pada beberapa variabel (seperti usia muda dan pengalaman kerja singkat) menunjukkan elemen homogenitas. Di sisi lain, variasi dalam jenis perusahaan dan posisi/departemen menunjukkan heterogenitas dalam konteks kerja. Keseimbangan antara homogenitas dan heterogenitas ini dapat memengaruhi sejauh mana temuan penelitian dapat digeneralisasi. Temuan mungkin sangat relevan untuk kelompok demografi yang lebih muda dan kurang berpengalaman, sementara variasi dalam konteks kerja (jenis perusahaan, posisi) dapat memberikan kekuatan pada generalisasi temuan di berbagai peran dalam kelompok demografi tersebut.

Profil demografi ini dapat memiliki kesesuaian tertentu dengan jenis penelitian yang menggunakan variabel laten seperti "Kepemimpinan Tim Jarak Jauh", "Kinerja SDM", dan "Pengendalian Internal". Responden yang lebih muda dan dengan pengalaman kerja yang relatif baru mungkin memiliki perspektif yang unik mengenai efektivitas kepemimpinan jarak jauh (khususnya sebagai anggota tim) atau mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka di awal karir. Kehadiran responden dari level manajerial, meskipun minoritas, memungkinkan adanya perspektif kepemimpinan. Isu pengendalian internal juga relevan untuk semua level dan jenis perusahaan yang terwakili. Dengan demikian, profil sampel ini tampaknya cukup relevan untuk mempelajari dinamika kerja kontemporer,



terutama di kalangan profesional muda dan mereka yang berada di tahap awal hingga pertengahan karir, dalam berbagai fungsi dan jenis organisasi.

#### 4.1.2. Model Konseptual Penelitian



Gambar 4.1. Model Konseptual Penelitian

#### 4.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model Evaluation*)

Langkah pertama dalam mengevaluasi hasil PLS-SEM melibatkan pemeriksaan model pengukuran yang berbeda untuk konstruk reflektif dan formatif. Jika model pengukuran memenuhi persyaratan kriteria, peneliti kemudian perlu menilai model struktural (Hair et al. 2019).

Penilaian model pengukuran reflektif melibatkan pemeriksaan indikator pemuatan. Pemuatan di atas 0,708 direkomendasikan, karena menunjukkan bahwa konstruksi menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator, sehingga memberikan reliabilitas item yang dapat diterima. Langkah kedua adalah menilai reliabilitas konsistensi internal, paling sering menggunakan reliabilitas komposit.

Nilai yang lebih tinggi umumnya menunjukkan tingkat reliabilitas yang lebih tinggi, misalnya nilai reliabilitas antara 0,60 dan 0,70 dianggap “dapat diterima dalam eksplorasi penelitian,” nilai 0,70 dan 0,90 berkisar dari “memuaskan hingga baik.” Namun nilai 0,95 dan lebih tinggi bermasalah, karena hal ini menunjukkan bahwa item tersebut berlebihan, sehingga mengurangi konstruk validitas (Hair et al. 2019). Evaluasi ini mencakup validitas konvergen, reliabilitas konsistensi internal, dan validitas diskriminan. Data untuk evaluasi model pengukuran bersumber dari berbagai laporan analisis yang mencakup nilai *outer loadings*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Cronbach's Alpha*, *composite reliability* ( $\rho_a$  dan  $\rho_c$ ), matriks Fornell-Larcker, dan rasio HTMT.

#### **4.2.1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**

Tingkat konvergensi suatu konstruk untuk memperhitungkan varians elemen-elemennya dikenal sebagai validitas konvergen. Rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) untuk setiap item dalam suatu konsep merupakan statistik yang digunakan untuk menilai validitas konvergenya. Muatan setiap indikasi pada suatu konstruk harus dikuadratkan untuk menentukan nilai rata-rata, atau AVE. Suatu konstruk dianggap menjelaskan setidaknya 50% variasi item penyusunnya jika nilai AVE-nya 0,50 atau lebih besar, yang merupakan nilai minimum yang dapat diterima (Hair dkk. 2019). Validitas konvergen mengkuantifikasi seberapa erat keterkaitan sekelompok indikator yang dimaksudkan untuk mewakili satu konsep laten. Rata-rata Varians yang Diekstraksi (AVE) dan muatan luar merupakan dua kriteria utama.

Tabel 4.2. Hasil Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konsistensi

| Internal                    |           |                |       |                  |                               |                               |  |
|-----------------------------|-----------|----------------|-------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|
| Konstruk                    | Indikator | Outer Loadings | AVE   | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Status(Validitas Konvergen dan reliabilitas) |
| Kinerja SDM                 | KIN1      | 0.924          | 0.739 | 0.825            | 0.903                         | 0.893                         | Valid dan Reliabel                           |
|                             | KIN2      | 0.935          |       |                  |                               |                               | Valid dan Reliabel                           |
|                             | KIN3      | 0.698          |       |                  |                               |                               | Valid dan Reliabel (AVE konstruk > 0.5)      |
| Kepemimpinan Tim Jarak Jauh | KTJJ1     | 0.893          | 0.666 | 0.751            | 0.767                         | 0.857                         | Valid dan Reliabel                           |
|                             | KTJJ2     | 0.636          |       |                  |                               |                               | Valid dan Reliabel (AVE konstruk > 0.5)      |
|                             | KTJJ5     | 0.822          |       |                  |                               |                               | Valid dan Reliabel                           |
| Pengendalian Internal       | PIN1      | 0.758          | 0.620 | 0.848            | 0.875                         | 0.89                          | Valid dan Reliabel                           |
|                             | PIN2      | 0.871          |       |                  |                               |                               | Valid dan Reliabel                           |
|                             | PIN3      | 0.794          |       |                  |                               |                               | Valid dan Reliabel                           |
|                             | PIN4      | 0.663          |       |                  |                               |                               | Valid dan Reliabel (AVE konstruk > 0.5)      |
|                             | PIN5      | 0.836          |       |                  |                               |                               | Valid dan Reliabel                           |

### 1) Analisis Outer Loadings

*Outer loadings* menunjukkan kontribusi setiap indikator terhadap konstruk latennya. Menurut Hair et al., nilai *outer loadings* idealnya lebih besar dari 0.708. Indikator dengan *loadings* antara 0.4 dan 0.7 dapat dipertimbangkan untuk dihapus jika penghapusan tersebut meningkatkan *composite reliability* atau AVE di atas

ambang batas yang disarankan. Data *outer loadings* untuk setiap indikator disajikan sebagai berikut :

(1) Untuk konstruk Kinerja SDM (KIN):

- KIN1: 0.924
- KIN2: 0.935
- KIN3: 0.698

(2) Untuk konstruk Kepemimpinan Tim Jarak Jauh (KTJJ):

- KTJJ1: 0.893
- KTJJ2: 0.636
- KTJJ5: 0.822
- Indikator KTJJ3 dan
- KTJJ4 dalam perhitungan sebelumnya tidak memenuhi kriteria karena kurang dari 0,4 sehingga dihapus dalam perhitungan kedua.

(3) Untuk konstruk Pengendalian Internal (PIN):

- PIN1: 0.758
- PIN2: 0.871
- PIN3: 0.794
- PIN4: 0.663
- PIN5: 0.836

Semua indikator memiliki *outer loading* di atas 0.708, kecuali KIN 3, KTJJ2, PIN4. Meskipun *loading* berada di bawah 0.708, nilainya masih di atas ambang batas minimum 0.4. Keputusan untuk mempertahankan indikator tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa nilai AVE untuk ketiga konstruk masih

memenuhi syarat ( $>0.5$ ), sebagaimana akan dibahas selanjutnya. Mayoritas indikator menunjukkan muatan yang kuat pada konstruknya masing-masing, menandakan bahwa indikator-indikator tersebut merupakan ukuran yang baik dari konsep yang diukur. Kontribusi indikatornya masih dianggap cukup untuk tidak merusak validitas konvergen konstruk secara keseluruhan, terutama karena AVE konstruk yang memadai.

## 2) Average Variance Extracted (AVE)

AVE mengukur jumlah varians rata-rata yang dijelaskan oleh konstruk dalam indikator-indikatornya relatif terhadap varians keseluruhan indikator tersebut. Nilai AVE yang lebih besar dari 0.50 dianggap memadai. Nilai AVE untuk setiap konstruk adalah sebagai berikut :

- Kepemimpinan Tim Jarak Jauh (KTJJ): AVE = 0.666
- Kinerja SDM (KIN): AVE = 0.739
- Pengendalian Internal (PIN): AVE = 0.620

Semua nilai AVE melebihi ambang batas 0.50. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari separuh varians dari indikator-indikatornya. Sebagai contoh, konstruk KTJJ menjelaskan 66.6% varians pada indikator-indikatornya, KIN menjelaskan 73.9%, dan PIN menjelaskan 62.0%. Tingginya nilai AVE, terutama untuk Kinerja SDM, memberikan keyakinan kuat bahwa indikator-indikator tersebut secara efektif mengukur konstruk yang dituju.

### 4.2.2. Reliabilitas Konsistensi Internal (*Internal Consistency Reliability*)

Reliabilitas konsistensi internal menilai sejauh mana item-item dalam satu skala mengukur aspek yang sama dari sebuah konstruk. Ukuran pasti reliabilitas

konstruk terletak antara *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* ( $\rho_a$  dan  $\rho_c$ ) (Hair et al. 2019).

### 1) *Cronbach's Alpha*

*Cronbach's Alpha* adalah ukuran reliabilitas tradisional. Nilai  $> 0.70$  umumnya dianggap dapat diterima. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap konstruk adalah :

- Kepemimpinan Tim Jarak Jauh: 0.751
- Kinerja SDM: 0.825
- Pengendalian Internal: 0.848

Semua nilai *Cronbach's Alpha* berada di atas ambang batas 0.70, menunjukkan reliabilitas yang baik.

### 2) *Composite Reliability* ( $\rho_a$ dan $\rho_c$ )

*Composite reliability* (khususnya  $\rho_c$ ) dianggap sebagai ukuran reliabilitas yang lebih baik daripada *Cronbach's Alpha* dalam konteks PLS-SEM karena tidak mengasumsikan *tau-equivalence*. Nilai  $> 0.70$  dianggap baik. Nilai *composite reliability* untuk setiap konstruk adalah :

- Kepemimpinan Tim Jarak Jauh:  $\rho_a = 0.767$ ,  $\rho_c = 0.857$
- Kinerja SDM:  $\rho_a = 0.903$ ,  $\rho_c = 0.893$
- Pengendalian Internal:  $\rho_a = 0.875$ ,  $\rho_c = 0.890$

Semua nilai  $\rho_a$  dan  $\rho_c$  jauh di atas ambang batas 0.70, bahkan mendekati atau di atas 0.90 untuk beberapa konstruk. Tingginya nilai reliabilitas ini menunjukkan bahwa indikator-indikator untuk masing-masing konstruk sangat konsisten dalam mengukur konstruk latennya, yang berarti pengukuran stabil dan



dapat diandalkan. Fakta bahwa semua nilai  $\rho_c$  lebih tinggi daripada *Cronbach's Alpha* adalah hal yang umum dan mengkonfirmasi bahwa *Cronbach's Alpha* mungkin sedikit meremehkan tingkat reliabilitas dalam PLS-SEM. Nilai reliabilitas yang tinggi ini mengindikasikan bahwa varians acak (error) dalam pengukuran indikator relatif kecil dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh konstruk laten.

#### 4.2.3. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan memastikan bahwa sebuah konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lain dalam model. Artinya, indikator suatu konstruk seharusnya tidak berkorelasi terlalu tinggi dengan konstruk lain. Tiga kriteria yang digunakan adalah kriteria Fornell-Larcker, *cross-loadings*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) (Hair et al. 2019).

##### 1) Kriteria Fornell-Larcker

Menurut kriteria Fornell-Larcker, akar kuadrat dari AVE setiap konstruk (nilai pada diagonal matriks) harus lebih besar dari korelasi konstruk tersebut dengan semua konstruk lainnya dalam model (nilai *off-diagonal*).



**Tabel 4.3. Hasil Validitas Diskriminan (Kriteria Fornell-Larcker)**

| Variabel                    | Kepemimpinan Tim Jarak Jauh | Kinerja SDM | Pengendalian Internal |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------|
| Kepemimpinan Tim Jarak Jauh | 0.816                       |             |                       |
| Kinerja SDM                 | 0.565                       | 0.86        |                       |
| Pengendalian Internal       | 0.693                       | 0.596       | 0.788                 |

Data dari matriks Fornell-Larcker adalah sebagai berikut :

- Untuk Kepemimpinan Tim Jarak Jauh (KTJJ), AVE=0.816. Korelasinya dengan Kinerja SDM adalah 0.565 dan dengan Pengendalian Internal adalah 0.693. Terlihat bahwa  $0.816 > 0.565$  dan  $0.816 > 0.693$ .
- Untuk Kinerja SDM (KIN), AVE=0.86. Korelasinya dengan Pengendalian Internal adalah 0.596. Terlihat bahwa  $0.860 > 0.596$ .
- Untuk Pengendalian Internal (PIN), AVE=0.788. Korelasinya dengan Kepemimpinan Tim Jarak Jauh adalah 0.693 dan dengan Kinerja SDM adalah 0.596. Terlihat bahwa  $0.788 > 0.693$  dan  $0.788 > 0.596$ .

Kriteria Fornell-Larcker terpenuhi untuk semua pasangan konstruk. Ini memberikan bukti awal yang baik untuk validitas diskriminan, menunjukkan bahwa setiap konstruk menangkap fenomena unik yang tidak terlalu tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Hal ini terjadi karena setiap konstruk berbagi lebih banyak varians dengan indikatornya sendiri daripada dengan konstruk lain.

## 2) *Cross-Loadings*

*Loading* sebuah indikator pada konstruk yang diukurnya harus lebih tinggi

daripada *loading*-nya pada semua konstruk lain. Analisis *cross-loadings* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki *loading* tertinggi pada konstruk induknya.

**Tabel 4.4. Hasil Validitas Diskriminan (*Cross Loadings*)**

| Indikator  | Kepemimpinan<br>Tim Jarak Jauh | Kinerja<br>SDM | Pengendalian<br>Internal | Pengendalian<br>Internal x<br>Kepemimpinan<br>Tim Jarak Jauh |
|--|--------------------------------|----------------|--------------------------|--|
| KIN1   | 0.607                          | 0.922          | 0.577                    | -0.146   |
| KIN2   | 0.538                          | 0.934          | 0.555                    | -0.111   |
| KIN3   | 0.21                           | 0.704          | 0.37                     | -0.065   |
| KTJJ1  | 0.865                          | 0.517          | 0.521                    | -0.034   |
| KTJJ2  | 0.79                           | 0.369          | 0.598                    | 0.02   |
| KTJJ5  | 0.791                          | 0.476          | 0.594                    | -0.055   |
| PIN1   | 0.447                          | 0.607          | 0.759                    | -0.14  |
| PIN2   | 0.683                          | 0.47           | 0.87                     | 0.012  |
| PIN3   | 0.489                          | 0.425          | 0.794                    | 0.007  |
| PIN4   | 0.483                          | 0.254          | 0.662                    | 0.02   |
| PIN5   | 0.643                          | 0.469          | 0.836                    | 0.044  |
| Pengendalian<br>Internal x<br>Kepemimpinan<br>Tim Jarak Jauh | -0.033                         | -0.131         | -0.029                   | 1  |

Sebagai contoh, indikator KIN1 memiliki *loading* sebesar 0.922 pada konstruk Kinerja SDM, yang lebih tinggi dibandingkan *loading*-nya pada Kepemimpinan Tim Jarak Jauh (0.607) dan Pengendalian Internal (0.577). Pola ini konsisten untuk semua indikator lainnya. Pemenuhan kriteria *cross-loadings* ini lebih lanjut memperkuat validitas diskriminan pada tingkat indikator, menunjukkan

bahwa setiap item lebih kuat mewakili konstruk yang dirancang untuk diukurnya.

### 3) **Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

HTMT adalah rasio rata-rata korelasi item lintas konstruk terhadap rata-rata korelasi item dalam konstruk yang sama. Kriteria yang lebih konservatif menyarankan nilai  $HTMT < 0.85$ , sementara kriteria yang lebih liberal menyarankan  $< 0.90$  untuk menunjukkan validitas diskriminan (Henseler, Ringle, and Sarstedt 2015). Kriteria Fornell-Larcker tidak bekerja dengan baik, terutama ketika pemuatan indikator pada suatu konstruksi hanya sedikit berbeda (misalnya, semua pemuatan indikator berada di antara 0,65 dan 0,85). Sebagai penggantinya, Henseler et al. (2015) mengusulkan rasio heterotrait-monotrait (HTMT). HTMT didefinisikan sebagai rata-rata nilai korelasi item di seluruh konstruk (yaitu, korelasi heterotrait-heteromethod) relatif terhadap rata-rata (geometris) korelasi rata-rata untuk item yang mengukur hal yang sama konstruksi (yaitu korelasi monotrait-heteromethod). Masalah validitas diskriminan adalah hadir saat nilai HTMT tinggi.

Henseler et al. (2015) mengusulkan nilai ambang batas 0,90 untuk model struktural dengan konstruksi yang secara konseptual sangat mirip, seperti kepuasan kognitif, kepuasan afektif, dan loyalitas. Dalam pengaturan seperti itu, nilai HTMT di atas 0,90 akan menunjukkan bahwa validitas diskriminan tidak hadir. Namun ketika konstruksi secara konseptual lebih berbeda, yang lebih rendah, lebih konservatif, nilai ambang batas disarankan, seperti 0,85 (Henseler et al. 2015).

**Tabel 4.5. Hasil Validitas Diskriminan (Rasio HTMT)**

| Konstruk  | Kepemimpinan Tim Jarak Jauh | Kinerja SDM | Pengendalian Internal | Pengendalian Internal x Kepemimpinan Tim Jarak Jauh |
|---|-----------------------------|-------------|-----------------------|---|
| Kepemimpinan Tim Jarak Jauh                         |                             |             |                       |   |
| Kinerja SDM   | 0.656                       |             |                       |   |
| Pengendalian Internal                               | 0.882                       | 0.656       |                       |   |
| Pengendalian Internal x Kepemimpinan Tim Jarak Jauh | 0.052                       | 0.137       | 0.062                 |   |

Nilai HTMT antar konstruk adalah sebagai berikut :

- Kinerja SDM vs Kepemimpinan Tim Jarak Jauh: 0.656
- Pengendalian Internal vs Kepemimpinan Tim Jarak Jauh: 0.882
- Pengendalian Internal vs Kinerja SDM: 0.656
- Nilai HTMT untuk konstruk interaksi (Pengendalian Internal x Kepemimpinan Tim Jarak Jauh) dengan konstruk lainnya juga rendah (misalnya, terhadap KTJJ adalah 0.052, terhadap KIN adalah 0.137, dan terhadap PIN adalah 0.062).

Semua nilai HTMT berada di bawah ambang batas liberal 0.9. Pemenuhan kriteria HTMT, yang dianggap sebagai metode yang lebih unggul dalam mendeteksi masalah validitas diskriminan dibandingkan Fornell-Larcker dan *cross-loadings*, memberikan keyakinan yang sangat kuat bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini secara empiris berbeda dan dapat dibedakan. Rendahnya nilai HTMT menunjukkan bahwa korelasi antar item dari konstruk yang berbeda secara signifikan lebih rendah daripada korelasi antar item dalam konstruk yang sama, yang merupakan inti dari validitas diskriminan.

#### 4.2.4. Kesimpulan Evaluasi Model Pengukuran

Berdasarkan analisis *outer loadings*, AVE, *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, kriteria Fornell-Larcker, *cross-loadings*, dan HTMT, model pengukuran menunjukkan validitas konvergen, reliabilitas konsistensi internal, dan validitas diskriminan yang memadai dan kuat. Ini berarti instrumen pengukuran yang digunakan valid dan reliabel, sehingga evaluasi model struktural dapat dilanjutkan dengan keyakinan.

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural. Ketika penilaian model pengukuran memuaskan, langkah selanjutnya dalam mengevaluasi PLS-SEM hasil yang dinilai adalah model struktural. Kriteria penilaian standar, yang harus dipertimbangkan, termasuk koefisien determinasi ( $R^2$ ), validasi silang berbasis blindfolding ukuran redundansi  $Q^2$ , serta signifikansi statistik dan relevansi jalur koefisien (Hair et al. 2019).

#### 4.3 Evaluasi Model Struktural (*Structural Model Evaluation*)

Tujuan sub-bagian ini adalah untuk menilai kualitas model struktural, yaitu seberapa baik model tersebut menjelaskan hubungan antar konstruk. Evaluasi meliputi ukuran efek (*f-square*).

Ukuran efek (*f-square*) mengukur kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap nilai (*r-square*) dari konstruk endogen tertentu. Nilai (*f-square*) sebesar 0.02, 0.15, dan 0.35 masing-masing menunjukkan efek kecil, sedang, dan besar dari sebuah konstruk eksogen.

Ukuran efek  $f^2$  untuk masing-masing jalur prediktif terhadap kinerja SDM adalah sebagai berikut:

- Pengaruh Kepemimpinan Tim Jarak Jauh (KTJJ) terhadap Kinerja SDM (KIN):  $f^2=0.074$  (kecil)
- Pengaruh Pengendalian Internal (PIN) terhadap Kinerja SDM (KIN):  $f^2=0.137$  (kecil)
- Pengaruh Interaksi (PIN x KTJJ) terhadap Kinerja SDM (KIN):  $f^2=0.021$  (kecil)

Temuan ini menyoroti pentingnya relatif dari masing-masing prediktor. Kepemimpinan tim jarak jauh dan pengendalian internal memiliki efek kecil terhadap kinerja SDM. Efek interaksi yang kecil ( $f^2=0.021$ ) menunjukkan bahwa peran moderasi pengendalian internal, jika ada, lemah dalam hal dampak praktisnya terhadap  $R^2$  kinerja SDM. Ini berarti penghapusan variabel interaksi dari model hampir tidak akan mengubah kemampuan model dalam menjelaskan varians kinerja SDM.

#### **4.4 Evaluasi *Goodness-of-Fit Model***

##### **4.4.1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ value)**

Koefisien determinasi (*r-square*) mengukur varians yang dijelaskan dalam setiap endogen konstruksi, dan oleh karena itu merupakan ukuran kekuatan, penjelasan model  $R^2$  juga disebut sebagai kekuatan prediksi dalam sampel. Rentang dari 0 sampai 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan daya penjelasan yang lebih besar. Sebagai pedoman,  $R^2$  mengukur proporsi varians dalam konstruk



endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen yang mempengaruhinya. Menurut (Hair et al. 2019), nilai  $R^2$  sebesar 0.25, 0.50, dan 0.75 dapat dianggap sebagai lemah, moderat, dan substansial.

**Tabel 4.6. Hasil Evaluasi Model Struktural ( $R^2$ , *Adjusted R*<sup>2</sup>)**

| Konstruk    | <i>R-square</i> | <i>R-square adjusted</i> |
|-------------|-----------------|--------------------------|
| Kinerja SDM | 0.412           | 0.384                    |

Untuk konstruk endogen kinerja SDM (KIN), nilai  $R^2$  adalah 0.412, dan  $R^2$  *adjusted* adalah 0.384. Ini berarti bahwa sekitar 38.4% (menggunakan  $R^2$  *adjusted* yang lebih konservatif dan memperhitungkan jumlah prediktor) varians dalam kinerja SDM dapat dijelaskan oleh kepemimpinan tim jarak jauh, pengendalian internal, dan interaksinya. Nilai  $R^2$  sebesar 0.412 menunjukkan tingkat penjelasan yang berada di antara lemah dan moderat. Meskipun bukan angka yang sangat tinggi, dalam ilmu sosial,  $R^2$  pada kisaran ini sering dianggap dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa model memiliki daya penjas yang cukup berarti, namun masih terdapat porsi varians kinerja SDM yang signifikan (sekitar 61.6 %) yang tidak dijelaskan oleh prediktor dalam model ini, yang mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar lingkup penelitian saat ini.

#### 4.4.2. Relevansi Prediktif ( $Q^2$ value - Stone-Geisser)

**Tabel 4.7. Hasil Evaluasi Model Struktural ( $Q^2$ )**

|             | SSO | SSE     | $Q^2 (=1 - SSE/SSO)$ |
|-------------|-----|---------|----------------------|
| Kinerja SDM | 201 | 147.803 | 0.265                |

Relevansi prediktif ( $Q^2$ ) menilai kemampuan prediktif model untuk konstruk endogen reflektif melalui prosedur *blindfolding*. Perbedaan kecil antara nilai prediksi dan nilai asli diterjemahkan menjadi  $Q^2$  lebih tinggi nilai, sehingga menunjukkan akurasi prediksi yang lebih tinggi. Sebagai pedoman,  $Q^2$  nilai-nilai harus lebih besar dari nol untuk konstruksi endogen tertentu untuk menunjukkan akurasi prediktif model struktural untuk konstruksi tersebut. Sebagai aturan praktis, nilai  $Q^2$  lebih tinggi dari 0.25, dan 0.5 menggambarkan relevansi prediktif kecil, sedang, dan besar dari model jalur PLS. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif. Nilai  $Q^2$  sebesar 0.02, 0.15, dan 0.25 dapat diinterpretasikan sebagai relevansi prediktif kecil, sedang, dan besar (Hair et al. 2019).

Untuk konstruk endogen Kinerja SDM (KIN), nilai  $Q^2$  adalah 0.265. Nilai  $Q^2$  sebesar 0.265 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang besar untuk konstruk Kinerja SDM. Ini berarti model tidak hanya mampu menjelaskan varians dalam sampel (*in-sample*) tetapi juga memiliki kemampuan yang baik untuk memprediksi data yang tidak terlihat (*out-of-sample*). Kemampuan model untuk memprediksi titik data yang dihilangkan selama prosedur *blindfolding* dengan akurasi yang cukup baik, melampaui prediksi naif, adalah indikasi kualitas prediktif yang kuat.

#### **4.4.3. SRMR, NFI**

Beberapa indeks *goodness-of-fit* dapat memberikan informasi tambahan mengenai seberapa baik model mereplikasi matriks korelasi yang diamati.

### 1) *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*

SRMR mengukur perbedaan rata-rata antara korelasi yang diamati dan yang diprediksi oleh model. Nilai SRMR  $< 0.08$  atau  $< 0.10$  umumnya dianggap menunjukkan fit yang baik. Dalam penelitian ini, nilai SRMR yang dihasilkan adalah 0.103. Nilai ini sedikit di atas ambang batas yang umum diterima ( $< 0.10$ ), yang mungkin menunjukkan adanya beberapa ketidaksesuaian antara matriks korelasi yang dihasilkan model dan matriks korelasi data empiris. Meskipun demikian, dalam PLS-SEM, penekanan lebih pada kualitas prediktif dan evaluasi model pengukuran/struktural daripada global fit.

### 2) *Normed Fit Index (NFI)*

NFI membandingkan fit model yang diusulkan dengan fit model nol (model di mana semua variabel tidak berkorelasi). Nilai  $> 0.90$  atau  $> 0.95$  dianggap menunjukkan fit yang baik.

Nilai NFI dalam penelitian ini adalah 0.723. Nilai ini berada di bawah ambang batas yang diinginkan, yang juga dapat mengindikasikan bahwa model yang diusulkan mungkin tidak secara signifikan lebih baik daripada model dasar dalam menjelaskan kovarians data. Namun, NFI diketahui sensitif terhadap ukuran sampel dan kompleksitas model, dan penggunaannya dalam PLS-SEM seringkali kurang ditekankan dibandingkan SRMR atau evaluasi prediktif lainnya.

Kombinasi SRMR yang sedikit tinggi dan NFI yang rendah menunjukkan bahwa *overall model fit* mungkin bukan merupakan kekuatan utama dari model ini. Meskipun demikian, dalam konteks PLS-SEM yang lebih berorientasi pada prediksi dan penjelasan varians konstruk target, hasil ini tidak secara otomatis

membatalkan validitas temuan jalur jika aspek lain (model pengukuran,  $R^2$ ,  $Q^2$ , signifikansi jalur) menunjukkan hasil yang kuat. Hal ini perlu diakui sebagai salah satu keterbatasan dalam diskusi hasil penelitian.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis (*Hypothesis Testing*)

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk yang telah dirumuskan sebelumnya dengan mengevaluasi signifikansi dan besaran koefisien jalur (*path coefficients*) dalam model struktural. Prosedur *bootstrapping* digunakan untuk menghasilkan statistik *t* dan *p-values* yang menjadi dasar pengambilan keputusan hipotesis. Umumnya, *p-value* < 0.05 (atau statistik *t* > 1.96 untuk uji dua arah pada tingkat signifikansi 5%) menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik. Data utama untuk pengujian hipotesis berasal dari laporan koefisien jalur (Hair et al. 2019).

**Tabel 4.8. Tabel Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis  | path coefficient | T statistics ( O/STDEV ) | P values | Signifikansi                               |
|--|------------------|--------------------------|----------|--|
| Kepemimpinan Tim Jarak Jauh -> Kinerja SDM                         | 0.289            | 1.884                    | 0.06     | Signifikan dengan interval kepercayaan 10% |
| Pengendalian Internal -> Kinerja SDM                               | 0.393            | 2.575                    | 0.01     | Signifikan                                 |
| Pengendalian Internal x Kepemimpinan Tim Jarak Jauh -> Kinerja SDM | -0.078           | 1.262                    | 0.207    | Tidak Signifikan                           |

Hasil analisis koefisien jalur, statistik *t*, dan *p-values* untuk setiap hipotesis adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Tim Jarak Jauh (KTJJ) berpengaruh positif terhadap Kinerja

### SDM (KIN)

- Koefisien Jalur (*Original Sample O*): 0.289
- Statistik t: 1.884
- *p-value*: 0.06
- Keputusan: Signifikan ( $p < 0.1$ ). Hipotesis 1 diterima pada tingkat kepercayaan 90%. Koefisien jalur menunjukkan arah hubungan yang positif (0.289), nilai *p-value* (0.06) lebih kecil dari 0.1. Ini berarti cukup bukti statistik untuk menyatakan bahwa kepemimpinan tim jarak jauh memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dalam konteks penelitian variabel ini dengan tingkat signifikansi 10%.

### H2: Pengendalian Internal (PIN) berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM (KIN)

- Koefisien Jalur (*Original Sample O*): 0.393
- Statistik t: 2.575
- *p-value*: 0.01
- Keputusan: Signifikan ( $p < 0.05$ ). Hipotesis 2 diterima. Koefisien jalur menunjukkan arah hubungan yang positif (0.393), nilai *p-value* (0.01) kurang dari 0.05. Ini berarti bukti statistik untuk menyatakan bahwa pengendalian internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

### H3: Pengendalian Internal (PIN) memoderasi pengaruh Kepemimpinan Tim Jarak Jauh (KTJJ) terhadap Kinerja SDM (KIN)

- Koefisien Jalur (O) untuk Interaksi (PIN x KTJJ  $\rightarrow$  KIN): -0.078
- Statistik t: 1.262
- *p-value*: 0.207

- Keputusan: Tidak Signifikan ( $p > 0.05$ ). Hipotesis 3 ditolak. Koefisien jalur untuk efek interaksi (-0.078) tidak signifikan secara statistik ( $p\text{-value} = 0.207$ ). Ini menunjukkan bahwa pengendalian internal tidak secara signifikan memoderasi (gagal memperkuat atau memperlemah) hubungan antara kepemimpinan tim jarak jauh dan kinerja SDM. Dengan kata lain, kekuatan atau arah hubungan antara kepemimpinan tim jarak jauh dan kinerja SDM tidak bergantung secara signifikan pada tingkat pengendalian internal dalam sampel ini.

Temuan utama adalah dominasi pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan tim jarak jauh dan pengendalian internal terhadap kinerja SDM. Semakin baik kepemimpinan tim jarak jauh dan pengendalian internal, semakin tinggi kinerja SDM. Sebaliknya, efek moderasi pengendalian internal pada hubungan tersebut tidak terbukti. Tidak adanya efek moderasi menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja SDM mungkin lebih efektif jika difokuskan pada penguatan pengendalian internal secara umum.

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa semua konstruk (Kepemimpinan Tim Jarak Jauh, Pengendalian Internal, dan Kinerja SDM) memiliki validitas konvergen, reliabilitas konsistensi internal, dan validitas diskriminan yang baik. Model juga menunjukkan relevansi prediktif yang besar ( $Q^2=0.265$ ).



#### **4.5. Pembahasan terkait Pengaruh Kepemimpinan Tim Jarak Jauh terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Tim Jarak Jauh (KTJJ) memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap Kinerja SDM (KIN) ( $\beta=0.289, p=0.06$ ). Meskipun interval kepercayaan hanya 90% tapi hasilnya dapat disimpulkan signifikan dengan koefisien jalur positif.

Banyak literatur yang menunjukkan pengaruh positif signifikan dari kepemimpinan jarak jauh. Penelitian (Wulandari, Han, and Sugiono 2025) menunjukkan interaksi penting antara kepemimpinan virtual dan alat kolaborasi dalam mendorong produktivitas tim jarak jauh dalam industri perangkat lunak. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa praktik kepemimpinan virtual yang efektif, dikombinasikan dengan alat kolaborasi yang tepat, menciptakan efek sinergis yang secara signifikan meningkatkan kinerja tim jarak jauh. Penelitian (Salim et al. n.d.) mengungkapkan bahwa hubungan positif signifikan antara adaptasi yang berhasil terhadap pekerjaan jarak jauh dapat menghasilkan peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Gaya kepemimpinan, khususnya pendekatan transformasional dan partisipatif, terbukti secara signifikan meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Praktik manajemen keberagaman yang efektif terbukti berkontribusi pada tempat kerja yang lebih inklusif, mendorong inovasi, dan keunggulan kompetitif (Salim et al. n.d.).

Sebuah meta-analisis baru-baru ini (Brown et al., 2021) telah meneliti hubungan antara berorientasi tugas dan berorientasi relasional kepemimpinan

dengan kinerja dalam konteks tim virtual. Hasilnya mengungkapkan korelasi positif untuk kedua jenis kepemimpinan. Selain itu, hubungan ini dimoderasi oleh saling ketergantungan tugas, ukuran tim, jenis tim, dan pendekatan metodologis untuk mengukur kinerja tim (yaitu, laporan diri vs. laporan non-diri) seperti dikutip dalam penelitian (Höddinghaus, Nohe, and Hertel 2024).

Gaya kepemimpinan virtual yang efektif, seperti kepemimpinan partisipatif, transformatif, situasional, dan melayani, dapat membuat tim berkolaborasi dan mencapai hasil (Arofatus Sakdiah et al. 2023). Hasil penelitian ini membuktikan perlunya mengetahui tipe kepemimpinan secara lengkap sebagai penelitian lanjutan.

Dengan mengadopsi manajemen jarak jauh, perusahaan dapat memperoleh beberapa manfaat. Pertama, menyelesaikan masalah dengan lebih cepat. Kedua meningkatkan efisiensi dan produktivitas, ketika karyawan melakukan tugasnya tanpa lokasi fisik. Ketiga memungkinkan akses ke sumber daya global secara tepat waktu, dan bekerja dengan orang-orang yang sangat terampil di mana pun mereka berada. Keempat, mengadaptasi kerja jarak jauh mengurangi biaya seperti biaya utilitas (misalnya listrik, depresiasi, transportasi antar-jemput dan perjalanan). Hasilnya, menjalankan kantor dari jarak jauh tampaknya memiliki manfaat besar bagi individu dan organisasi dan selanjutnya tujuan organisasi secara keseluruhan. Namun demikian, pindah ke pengelolaan organisasi dari jarak jauh mungkin berdampak buruk pada bisnis. Dampak negatif mungkin muncul dalam beberapa cara. Pertama, kerja jarak jauh dapat menimbulkan kesulitan seperti skala kontrol; mengurangi kualitas dan frekuensi komunikasi antara situs dan pengontrol. Kedua,

tampaknya sulit untuk memiliki jadwal yang tepat untuk rapat dan diskusi. Ketiga, kemungkinan akan menghambat pekerjaan tim dengan cara yang tepat dan dikatakan bahwa tugas pelacakan tim yang bekerja dari jarak jauh sulit dilakukan. Keempat, privasi, keamanan, dan kerahasiaan dapat terpengaruh terutama ketika perusahaan bekerja dengan masalah sensitif dan menggunakan data yang serius dan penting. Dengan demikian, untuk mengatasi masalah kerja jarak jauh, penting bagi pemberi kerja dan organisasi untuk mengelola kerja jarak jauh dengan cara yang diinginkan (Mamand and Alagoz 2021a).

Kepemimpinan tim jarak jauh dapat meningkatkan kinerja SDM melalui beberapa mekanisme sesuai indikator kepemimpinan tim jarak jauh yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **4.6. Pembahasan terkait Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja SDM**

Penelitian ini menemukan bahwa Pengendalian Internal (PIN) memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap Kinerja SDM ( $\beta=0.393, p=0.001$ ). Temuan ini sejalan dengan banyak teori dan penelitian empiris yang menekankan pentingnya sistem kontrol yang efektif dalam organisasi.

Dukungan untuk temuan ini dapat ditemukan dalam berbagai literatur. Studi (Baker et al. 2024) menyatakan untuk meningkatkan kekompakan tim, perusahaan harus memprioritaskan komunikasi yang terstruktur dan konsisten. Hal ini dapat dicapai melalui penggunaan rapat virtual, teknologi komunikasi yang efektif, dan check-in secara berkala. Program pelatihan yang memprioritaskan pengembangan

keterampilan kepemimpinan jarak jauh dapat membantu manajer mengembangkan gaya kepemimpinan efektif yang mendorong kekompakan dan produktivitas tim. Memanfaatkan teknologi kolaboratif untuk investasi dan penggunaan yang efektif dapat meningkatkan interaksi tim dan manajemen proyek, sehingga meningkatkan kekompakan tim. Untuk memanfaatkan dampak positif kerja jarak jauh terhadap kesatuan tim, pemberi kerja harus membantu karyawannya beradaptasi dengan kerja jarak jauh dengan menawarkan sumber daya dan bantuan. Untuk mempertahankan moral tim yang tinggi dan meminimalkan kelelahan, penting untuk memantau beban kerja setiap individu dan memastikan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi. Organisasi dapat meningkatkan kinerja tim dan kepuasan karyawan dengan mengembangkan lingkungan kerja jarak jauh yang kohesif dan produktif melalui pengenalan dan penyelesaian faktor-faktor penting ini.

Pengendalian internal dapat meningkatkan kinerja SDM melalui beberapa mekanisme:

- 1) Kejelasan ekspektasi: Sistem pengendalian yang baik memberikan kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, dan standar kinerja yang diharapkan.
- 2) Pengurangan ambiguitas peran: Dengan prosedur dan pedoman yang jelas, karyawan lebih memahami apa yang harus dilakukan, mengurangi stres dan meningkatkan efisiensi.
- 3) Umpan balik kinerja: Mekanisme pemantauan dan evaluasi dalam pengendalian internal menyediakan umpan balik yang konstruktif, memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi area perbaikan.
- 4) Peningkatan akuntabilitas: Sistem kontrol yang efektif meningkatkan rasa

akuntabilitas karyawan terhadap hasil kerja mereka.

#### **4.7. Pembahasan terkait Peran Pengendalian Internal dalam Memoderasi Peningkatan Kinerja SDM pada Kepemimpinan Tim Jarak Jauh**

Hipotesis yang menyatakan bahwa Pengendalian Internal (PIN) memoderasi hubungan antara Kepemimpinan Tim Jarak Jauh (KTJJ) dan Kinerja SDM (KIN) tidak didukung ( $\beta = -0.078, p = 0.207$ ). Ini menunjukkan bahwa dampak KTJJ terhadap KIN tidak berbeda secara signifikan pada berbagai tingkat PIN.

Hasil penelitian ini mendukung pengembangan penelitian bidang pengendalian internal dan memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang sistem pengendalian internal dalam alat bisnis seperti manajemen jarak jauh. Temuan studi ini dapat memberikan dukungan kepada pembuat keputusan bisnis dengan memperkuat pengetahuan mereka tentang faktor-faktor yang memengaruhi pengendalian internal dalam alat bisnis baru seperti manajemen jarak jauh, yang menegaskan bahwa rencana, metode, serta aktivitas pengendalian yang tepat memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan fungsi pengendalian internal bahkan ketika perusahaan mengadopsi manajemen jarak jauh. Meskipun, hasil penelitian ini menyoroti pentingnya aktivitas pengendalian dalam manajemen jarak jauh, tetapi direkomendasikan agar lebih banyak penelitian dilakukan di bidang audit internal dalam kerangka manajemen jarak jauh (Mamand and Alagoz 2021a). Kepemimpinan virtual, manajemen karir dan kebutuhan perlu dimodifikasi untuk memenuhi harapan dan persyaratan tim virtual untuk mendukung komunikasi, berbagi informasi, pelatihan teknologi, dan kepercayaan mereka yang mengarah pada komunikasi (Depoo and Hermida 2024).

Hackman dan Oldham (1976) dalam teori mereka "*Job Characteristics Model*" seperti dikutip dari (Claudia and Hadiani 2024) menyarankan bahwa pekerjaan yang memberikan variasi keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan feedback mempunyai dampak positif pada motivasi dan kepuasan kerja serta pada efektivitas kinerja karyawan. Variasi tersebut merupakan indikator dari pengendalian internal. Motivasi, kepuasan kerja, dan efektivitas kinerja karyawan dengan gabungan teknologi digital dapat ditingkatkan dari desain pekerjaan yang tepat. Kemampuan individu (seperti skill dan pengetahuan), kepribadian, motivasi, dukungan dari organisasi termasuk penyediaan sumber daya dan pelatihan, serta lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor – faktor penentu efektivitas kinerja.

Penelitian (Baker et al. 2024) mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi bagaimana metode manajemen dan interaksi tim terpengaruh dalam lingkungan kerja jarak jauh. Pengusaha harus memprioritaskan aksesibilitas teknologi, pengaturan kerja yang fleksibel, dan sumber daya kesehatan mental untuk menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kesatuan dan produktivitas tim. Dengan menerapkan strategi ini, tim jarak jauh dapat memperkuat ikatan, efisiensi, dan saling membantu, yang pada akhirnya meningkatkan moral dan tingkat produktivitas. Faktor lain selain pengendalian internal perlu penelitian lebih lanjut. mengelola karyawan dari jarak jauh pada dasarnya dapat menghadapi beberapa masalah yang pada akhirnya memengaruhi kinerja perusahaan dan sistem pengendaliannya. Dengan demikian, lingkungan pengendalian mencakup integritas dan nilai-nilai etika perusahaan, parameter yang membantu manajemen untuk



melaksanakan tanggung jawab pengawasannya. Hal ini dapat dilakukan melalui struktur organisasi, dan penentuan wewenang dan tanggung jawab, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang terampil, dan perhatian terhadap indikator kinerja, insentif, bonus untuk akuntabilitas langsung atas kinerja (Mamand and Alagoz 2021a).

Penelitian yang ada membuktikan bahwa perilaku dan kendali klan dimanfaatkan oleh organisasi dan pemimpin untuk menjamin keselarasan tujuan anggota tim virtual dan organisasi. Dalam hal ini, prosedur dan aturan standar sangat dihargai dalam proyek-proyek kompleks dan tim-tim dengan virtualitas tinggi karena efek positif yang dihasilkannya terhadap kinerja. Pada tingkat kolektif, hasil penelitian menantang asumsi bahwa penetapan norma dan prosedur standar sudah cukup untuk pengendalian dalam tim virtual (Pianese et al. 2023). Beberapa alasan mengapa efek moderasi tidak ditemukan signifikan dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Efek variabel yang dominan: Pengaruh langsung Pengendalian Internal terhadap Kinerja SDM yang kuat mungkin telah mendominasi, sehingga efek interaksinya menjadi kurang terlihat atau tidak signifikan.
- 2) Karakteristik pengukuran: Jenis spesifik dari praktik Kepemimpinan Tim Jarak Jauh dan mekanisme Pengendalian Internal yang diukur mungkin tidak memiliki sinergi atau konflik yang cukup kuat untuk menghasilkan efek moderasi yang signifikan.
- 3) Rentang terbatas: Jika variasi dalam tingkat Pengendalian Internal atau Kepemimpinan Tim Jarak Jauh dalam sampel terbatas, mungkin sulit untuk

mendeteksi efek interaksi.

- 4) Hubungan aditif: Mungkin saja Kepemimpinan Tim Jarak Jauh dan Pengendalian Internal berkontribusi secara aditif terhadap Kinerja SDM, bukan secara interaktif.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan tim jarak jauh dan pengendalian internal terhadap peningkatan kinerja SDM, serta efek moderasi pengendalian internal pada hubungan tersebut tidak terbukti signifikan secara statistik. Model pengukuran menunjukkan kualitas psikometris yang baik, dan model struktural memiliki kemampuan penjelasan dan prediksi yang memadai. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya bagi organisasi untuk memprioritaskan pengembangan dan implementasi sistem kepemimpinan tim jarak jauh dan pengendalian internal yang kuat sebagai strategi utama untuk meningkatkan kinerja SDM.. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi kompleksitas hubungan ini dalam berbagai konteks dan dengan mempertimbangkan variabel-variabel tambahan.

Temuan penelitian ini memberikan beberapa kontribusi terhadap literatur yang ada:

1. Nuansa pada kepemimpinan jarak jauh: Temuan signifikan untuk pengaruh langsung kepemimpinan tim jarak jauh menyarankan bahwa dampak kepemimpinan tim jarak jauh mungkin lebih kompleks dan memerlukan eksplorasi lebih lanjut.
2. Menegaskan pentingnya pengendalian internal: Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pengendalian internal adalah prediktor penting bagi kinerja SDM, bahkan dalam konteks kerja yang melibatkan tim jarak jauh.

3. Kompleksitas interaksi: Tidak adanya efek moderasi yang signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara sistem kontrol dan kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja mungkin tidak selalu bersifat interaktif sederhana dan memerlukan investigasi lebih lanjut mengenai kondisi batas spesifik di mana interaksi tersebut mungkin muncul.

## 5.2. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa implikasi praktis dapat disarankan untuk manajer dan organisasi:

1. Evaluasi ulang strategi kepemimpinan jarak jauh berdasarkan indikator yang ada, yaitu ; Perlu ada saluran komunikasi terbuka meliputi *check in* rutin, umpan balik dan pengakuan kinerja, adanya aktivitas yang membangun kepercayaan dan otonomi, adanya pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian dari pembinaan, adanya sosialisasi secara virtual, dan merangkul teknologi karena ini terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM.
2. Prioritaskan penguatan sistem pengendalian internal. Organisasi sebaiknya fokus pada perancangan dan implementasi sistem pengendalian internal yang efektif sesuai indikator yang ada, yaitu ; mencakup adanya kebijakan dan prosedur tertulis dalam praktik operasional, adanya audit internal atau inspeksi struktural harian, adanya penilaian kinerja. Kemudian adanya penerapan berbagai teknologi komunikasi untuk komunikasi dan pengorganisasian kerja seperti komunikasi virtual harian, mengadakan rapat satu lawan satu dan tim

secara teratur, berbagi pengetahuan, dan memotivasi karyawan, kontak rutin, adanya pertukaran informasi dan dorongan komunikasi karyawan. Indikator lainnya yaitu adanya pemantauan waktu kerja jarak jauh memantau kepatuhan terhadap rencana kerja dan pelaksanaan tugas. Hal ini perlu dilakukan karena terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan:

1. *Goodness-of-Fit* Model: Indeks SRMR yang sedikit tinggi dan NFI yang rendah menunjukkan bahwa kesesuaian model secara keseluruhan mungkin bukan yang optimal, meskipun PLS-SEM lebih menekankan pada kemampuan prediktif.
2. Konteks Spesifik: Temuan mungkin tidak dapat digeneralisasi ke semua jenis industri atau budaya organisasi.
3. Variabel Terbatas: Model ini hanya mencakup beberapa variabel. Faktor-faktor lain seperti tipe kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan teknologi, karakteristik individu karyawan, atau variabel mediasi/moderasi lainnya mungkin juga memainkan peran penting.

### 5.4. Agenda Penelitian yang Akan Datang

1. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain mix metode menggunakan instrumen pengukuran yang lebih komprehensif atau multi-metode untuk

menangkap nuansa dari konstruk kepemimpinan jarak jauh dan pengendalian internal.

2. Eksplorasi variabel mediasi dan moderasi lain untuk menyelidiki variabel-variabel lain yang mungkin memediasi atau memoderasi hubungan antara kepemimpinan jarak jauh, pengendalian internal, dan kinerja SDM (misalnya, keterlibatan karyawan, kepercayaan, penggunaan media digital).
3. Melakukan penelitian serupa dalam konteks industri, budaya, dan negara yang berbeda untuk menguji generalisasi temuan.





## DAFTAR PUSTAKA

- AICPA. 2005. "Internal Control : A Tool for the Audit Committee." (990012):41–54.
- Anang, Angga Yudha Pratama, Meisya Azizah, Pamela dharma setya, and Hendra Riofita. 2023. "Neraca TINJAUAN STRATEGI TERKINI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: INOVASI DAN TANTANGAN DI ERA DIGITAL." 668(5):668–80.
- Anyim, Wisdom Okereke. 2020. "Internal Control and Risk Management System in University Libraries: Applications, Techniques and Limitations." *Library Philosophy and Practice* 2020(August):1–21.
- Arofatus Sakdiah, Farah Anindra Putri, Nurul Septi Amelia, Sinal Sinal, and Mochammad Isa Anshori. 2023. "Remote Work Dan Mangement Team Virtual: Pengelolaan Team Yang Tersebar Geografis, Alat Kolaborasi Online, Dan Pengukuran Produktivitas." *JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI (JRIME)* 2(1):01–17. doi: 10.54066/jrime-itb.v2i1.985.
- Assayakurrohim, Dimas, Dewa Ikham, Rusdy a Sirodj, and M. Win Afgani. 2023. "Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer." *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3(1):1–9.
- Baker, Abeer Wadullah, Riyadh Yousuf Salman, Elnur Sardarov Zaur, and Ahmed Mohammed Fahmi. 2024. "The Impact of Remote Work on Team Dynamics and Management Strategies." *Journal of Ecohumanism* 3(5):963–83. doi: 10.62754/joe.v3i5.3949.
- Battisti, Enrico, Simona Alfiero, and Erasmia Leonidou. 2022. "Remote Working and Digital Transformation during the COVID-19 Pandemic: Economic–Financial Impacts and Psychological Drivers for Employees." *Journal of Business Research* 150:38–50. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.06.010.
- Charles, Ifeanyi. 2024. "Effect of Communication Tools on Remote Workforce Management for Improved Operational Efficiency of Mobile Telecommunication Network (MTN) and Global Communication Limited (Globacom) in South-South, Nigeria." *Research Journal of Mass Communication and Information Technology E* 10. doi: 10.56201/rjmcit.v10.no4.2024.pg1.16.
- Chatterjee, Sheshadri, Ranjan Chaudhuri, Demetris Vrontis, and Guido Giovando. 2023. "Digital Workplace and Organization Performance: Moderating Role of Digital Leadership Capability." *Journal of Innovation & Knowledge* 8(1):100334. doi: 10.1016/j.jik.2023.100334.

- Chychun, Valentyna, Natalia Chaplynska, Oksana Shpatakova, Alla Pankova, and Volodymyr Saienko. 2023. "Effective Management in the Remote Work Environment." *Journal of System and Management Sciences* 13(3):244–57. doi: 10.33168/JSMS.2023.0317.
- Claudia, Meiske, and Aprina Hadiani. 2024. "PERAN DESAIN PEKERJAAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN DI ERA DIGITALISASI." *Jurnal Ekonomi Kreatif Dan Manajemen Bisnis Digital* 2(3):406–19. doi: Volume 2 (3), 2024: 406 - 419.
- Depoo, Lucie, and Aimee Hermida. 2024. "THE ROLE AND FACTORS IMPACTING VIRTUAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CAPACITY TO BUILD REMOTE TEAMS' EFFECTIVENESS AND RETENTION." *Serbian Journal of Management* 19(1):187–205. doi: 10.5937/sjm19-46329.
- Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. 2019. "The Results of PLS-SEM Article Information." *European Business Review* 31(1):2–24.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. 2015. "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):115–35. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Höddinghaus, Miriam, Christoph Nohe, and Guido Hertel. 2024. "Leadership in Virtual Work Settings: What We Know, What We Do Not Know, and What We Need to Do." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 33(2):188–212. doi: 10.1080/1359432X.2023.2250079.
- Hoogeveen, D. J. W., and A. Rutkowski Tilburg. 2024. "Exploring the Effects of Remote Onboarding and Management Styles on Employee Productivity, Job Satisfaction, and Autonomy: An Exploratory Case Study at NL-Ix."
- June, ©, and 2024 | Ijirt |. 2024. "Exploring Leadership Styles in Remote Work Environments: A Qualitative Inquiry." 11.
- Mamand, Omed, and Ali Alagoz. 2021a. "Framework of the Internal Control under Remote Management: An Empirical Study." *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478) 10(4):264–74. doi: 10.20525/ijrbs.v10i4.1216.
- Mamand, Omed, and Ali Alagoz. 2021b. "Framework of the Internal Control under Remote Management: An Empirical Study." *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478) 10(4):264–74. doi: 10.20525/ijrbs.v10i4.1216.
- Mashudi, Aprilya Fitriani, Nurhamzah, Radi, and Iman Ahmad Gymnastiar. 2024. "EMPOWERING EMPLOYEES THROUGH INNOVATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN THE AGE OF REMOTE

WORK.”

- Meiryani, Nelviana, Yorick Koh, Gatot Soepriyanto, Mohammed Aljuaid, and Fakhrul Hasan. 2022. “The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic.” *Frontiers in Psychology* 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.919631.
- Permana, Indra, Ilmi Gunardi, Bayu Tri Pratomo, Muhamad Zaenal Arifin, and Imam Kurnianto. 2023. “Manajemen Kepemimpinan Era Digital: Konsep, Gaya Dan Pengembangan Kepemimpinan Pada Generasi Milenial Dan Z.” *Jurnal Multidisiplin Ilmu* 2(3):673–80.
- Pianese, Tommasina, Luisa Errichiello, and Joao Vieira da Cunha. 2023. “Organizational Control in the Context of Remote Working: A Synthesis of Empirical Findings and a Research Agenda.” *European Management Review* 20(2):327–46. doi: 10.1111/emre.12515.
- Salim, Agus, Eddy Sumartono, Sengguruh Nilowardono, and Key W. O R D S. n.d. “The Role of Remote Work Adaptation, Leadership Styles, and Diversity Management in Organizational Performance Remote Work Adaptation, Leadership Styles, Diversity Management, Organizational Performance.”
- Vaishak Shanbhag, Latika. n.d. “Adapting Leadership Styles for Remote Work: How Leaders Can Effectively Manage Remote Teams.”
- Venugopal, Koppala. 2023. “The Evolving Role Of Leadership In Remote Work Environments: Impact on Employee Performance and Organisational Effectiveness.”
- Wulandari, Aghnia, Yonghwa Han, and Edi Sugiono. 2025. “THE ROLE OF VIRTUAL LEADERSHIP AND COLLABORATION TOOLS IN ENHANCING REMOTE TEAM PRODUCTIVITY IN.” 2(2):957–63.
- Zakaria, Ilham Habibi, and Theophilia Fina F. Leiwakabessy. 2020. “Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Kemampuan Berkomunikasi Interpersonal, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Bank Syariah Di Kota Ambon).” *Jurnal Akuntansi : Transparansi Dan Akuntabilitas* 8(2):117–26. doi: 10.35508/jak.v8i2.2873.