

PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SWABINA GATRA

Widya Frahestika^{1*}, Wahyu Helmy Dimayanti Sukiswo²

^{1,2}Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Indonesia ;

¹22013010294@student.upnjatim.ac.id, ²wahyu.helmy.ak@upnjatim.ac.id

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini menganalisis dampak pengendalian internal dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Swabina Gatra. Studi ini berangkat dari pentingnya kontrol organisasi dan kepemimpinan dalam menunjang produktivitas, khususnya di sektor jasa. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode PLS-SEM, melibatkan 100 karyawan tetap berpengalaman. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua variabel berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Nilai R^2 sebesar 0,080 dan Q^2 sebesar 0,041 mengindikasikan kontribusi rendah terhadap variasi kinerja. Ini menunjukkan bahwa faktor lain seperti kompensasi atau budaya kerja mungkin lebih dominan. Temuan ini diharapkan mendukung perumusan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif.

Keywords: Pengendalian internal; Gaya kepemimpinan; Kinerja Karyawan; PLS-SE; Perusahaan Jasa

Abstract

This study analyzes the impact of internal control and leadership on employee performance at PT. Swabina Gatra. This study is based on the importance of organizational control and leadership in supporting productivity, especially in the service sector. A quantitative approach was used with the PLS-SEM method, involving 100 experienced permanent employees. The results show that both variables have a positive but insignificant effect on performance. The R^2 value of 0.080 and Q^2 of 0.041 indicate a low contribution to performance variation. This suggests that other factors such as compensation or work culture may be more dominant. These findings are expected to support the formulation of more effective HR management strategies.

Keywords: Internal control; leadership style; employee performance; PLS-SEM; service company

PENDAHULUAN

Dalam era industri 4.0 yang ditandai oleh digitalisasi, otomatisasi, dan percepatan arus informasi, perusahaan dituntut tidak hanya mempertahankan daya saingnya, tetapi juga mampu berinovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Kinerja karyawan sebagai unsur inti organisasi memainkan peran strategis dalam menentukan pencapaian target perusahaan, terutama pada sektor jasa yang sangat bergantung pada produktivitas individu dan sinergi tim. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi kebutuhan mendesak dalam praktik manajerial modern.

KERANGKA TEORI

Salah satu faktor fundamental yang memengaruhi efektivitas organisasi adalah sistem pengendalian internal. Menurut Lombardi, Brown, dan Munoko (2023), pengendalian internal yang efektif tidak hanya dapat meminimalkan risiko kesalahan manajerial dan meningkatkan keandalan pelaporan, tetapi juga memperkuat budaya akuntabilitas dalam perusahaan. COSO (2023) melalui kerangka Internal Control – *Integrated Framework* mengidentifikasi lima elemen utama. Kelima komponen ini harus berjalan secara sinergis untuk menciptakan organisasi yang terstruktur dan adaptif terhadap perubahan.

Dalam konteks operasional organisasi jasa, pengendalian internal berperan ganda: menjaga konsistensi prosedur dan

memfasilitasi pengambilan keputusan yang akurat. Palalangan (2019) menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem pengendalian internal yang konsisten dapat menurunkan tingkat kesalahan administratif serta meningkatkan koordinasi antarunit kerja. Lebih dari sekadar alat kontrol, pengendalian internal juga merupakan mekanisme komunikasi yang menyatukan pemahaman peran antar individu dalam proses kerja.

Pengendalian internal yang efektif membantu manajemen melindungi aset perusahaan. Jika tidak diterapkan dengan baik, pegawai bisa menyalahgunakannya. Menurut Gideon (2023), penerapan kontrol internal yang tepat mendukung efisiensi operasional.

Di sisi lain, gaya kepemimpinan turut memengaruhi semangat kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan. Menurut Hidayat et al. (2022), kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam membentuk perilaku kerja yang produktif melalui inspirasi, perhatian individual, serta dorongan motivasional yang kuat. Meskipun demikian, gaya kepemimpinan transaksional juga tetap relevan dalam organisasi yang menekankan ketertiban dan sistem penghargaan yang terukur. Sari dan Fuadati (2022) menegaskan bahwa hubungan psikologis antara atasan dan bawahan turut membentuk komitmen dan perilaku kerja dalam organisasi.

Wahyuni, Astaginy, dan Ismanto (2024) menemukan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif mampu menumbuhkan iklim kerja yang kondusif dan menurunkan tingkat *turnover*. Dalam

organisasi seperti PT. Swabina Gatra yang bergerak di bidang layanan operasional, pendukung logistik, dan administrasi peran pemimpin tidak hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai penggerak sinergi antarunit.

Berdasarkan hasil evaluasi internal perusahaan, ditemukan bahwa beberapa unit kerja mengalami kendala dalam mencapai target yang ditetapkan, yang diduga berkaitan dengan lemahnya sistem pengendalian internal serta gaya kepemimpinan yang belum optimal. Ketidaktercapaian indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator*) menjadi sinyal perlunya evaluasi terhadap kedua aspek tersebut secara bersamaan.

Atas dasar fenomena tersebut, penelitian ini berupaya untuk menguraikan dan menjawab pertanyaan tentang seberapa besar pengaruh pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta bagaimana peran gaya kepemimpinan dalam membentuk perilaku dan pencapaian kerja individu. Penelitian ini juga secara khusus menelaah bagaimana kedua variabel tersebut baik secara terpisah maupun bersamaan dapat menjelaskan variasi dalam kinerja karyawan di lingkungan PT. Swabina Gatra. Tujuan penelitian ini adalah menyajikan bukti berdasarkan data empiris terkait pentingnya sistem pengendalian dan kepemimpinan yang efektif, serta menjadi acuan strategis bagi manajemen dalam merancang kebijakan peningkatan kinerja SDM yang terintegrasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan metode kuantitatif dengan tipe penelitian asosiatif kausal, yang bertujuan menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian statistik. Metode kuantitatif dipilih karena mampu mengukur secara objektif sejauh mana pengaruh antara pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan berdasarkan data numerik yang diperoleh melalui instrumen terstruktur.

Penelitian dilakukan pada PT. Swabina Gatra, sebuah perusahaan jasa nasional yang berfokus pada layanan operasional, logistik pendukung, dan administrasi. Objek penelitian ini adalah karyawan tetap yang berada di unit operasional dan administratif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Swabina Gatra yang aktif bekerja hingga tahun 2024, berjumlah 145 orang. Teknik seleksi sampel yang diterapkan adalah *purposive sampling*, yang didasarkan pada kriteria sebagai karyawan tetap, telah bekerja minimal dua tahun dan bersedia mengisi kuesioner secara lengkap.

Berdasarkan kriteria tersebut, Total responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 orang, di mana jumlah tersebut sesuai untuk dianalisis dengan teknik PLS-SEM, sesuai panduan Hair et al. (2021), yang menyarankan minimal 10 kali jumlah indikator terbanyak dari satu konstruk.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert 1–5, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat

setuju”. Setiap konstruk diukur menggunakan 5–10 item pertanyaan yang disusun berdasarkan indikator teoritis dan telah diadaptasi dari penelitian terdahulu. Sebelum penyebaran secara luas, dilakukan uji coba (try out) kepada 20 responden Untuk memastikan keandalan dan keabsahan awal instrumen yang dipakai dalam penelitian.

Proses analisis data memanfaatkan pendekatan PLS-SEM dengan menggunakan software SmartPLS versi 4.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama:

1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)
 - a. Validitas Konvergen: Loading faktor > 0,70 dan AVE > 0,50
 - b. Reliabilitas Konstruk: Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,70
 - c. Validitas Diskriminan: Evaluasi Fornell-Larcker dan Cross Loadings
2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)
 - a. Nilai R^2 : Untuk mengetahui daya jelaskan model terhadap variabel dependen
 - b. Nilai f^2 : Ukuran efek masing-masing konstruk
 - c. Nilai Q^2 : Relevansi prediktif melalui *blindfolding*
 - d. Uji Signifikansi *Path Coefficient*: Menggunakan *bootstrapping* (5.000 subsample) dengan kriteria:
t-statistik > 1,96
p-value < 0,05

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 100 orang responden yang merupakan karyawan tetap PT. Swabina Gatra, sebuah perusahaan jasa nasional yang bergerak di bidang operasional, logistik pendukung, dan layanan administrasi. Para responden tersebar di berbagai unit kerja, khususnya yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan prosedur kerja, koordinasi antardepartemen, dan pencapaian target kinerja operasional perusahaan. Karakteristik responden penentuan sampel dilakukan secara *purposive*, menggunakan kriteria khusus yang selaras dengan fokus penelitian.

Kriteria inklusi yang digunakan dalam pemilihan sampel meliputi:

1. Status Kepegawaian: Hanya karyawan dengan status tetap yang dijadikan responden, dengan alasan bahwa mereka telah memahami sistem organisasi secara komprehensif dan memiliki pengalaman kerja yang stabil, sehingga mampu memberikan penilaian yang akurat terhadap sistem pengendalian internal, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.
2. Masa Kerja Minimal Dua Tahun: Karyawan yang dipilih telah bekerja minimal dua tahun di perusahaan. Hal ini penting karena masa kerja tersebut dianggap cukup untuk mengenali dan mengevaluasi pola kepemimpinan atasan, serta mengalami langsung implementasi sistem pengendalian internal yang berlaku

di perusahaan. Karyawan dengan masa kerja di bawah dua tahun dikhawatirkan belum memiliki cukup waktu untuk melakukan penilaian yang objektif.

3. Kesesuaian dengan Fokus Penelitian: Responden difokuskan pada divisi operasional dan administrasi, karena kedua bagian ini merupakan area yang sangat relevan dengan proses pelaksanaan kontrol internal dan penerapan gaya kepemimpinan. Divisi-divisi ini juga memiliki indikator kinerja yang terukur, seperti efisiensi kerja, akurasi pelaporan, ketepatan waktu, serta koordinasi lintas tim.

Distribusi responden berdasarkan divisi menunjukkan bahwa mayoritas berasal dari unit operasional lapangan ($\pm 60\%$), sementara sisanya berasal dari bagian administrasi ($\pm 40\%$). Hal ini dianggap representatif terhadap struktur organisasi PT. Swabina Gatra yang memang memiliki fokus utama pada layanan operasional berbasis lapangan.

2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Penggunaan statistik deskriptif bertujuan untuk menunjukkan kecenderungan umum responden dalam menjawab setiap item pada variabel yang dianalisis. Dalam penelitian ini, terdapat tiga konstruk utama yang diukur, yaitu: Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan, masing-masing direpresentasikan oleh lima indikator. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 1 sampai 5, dengan kategori sebagai

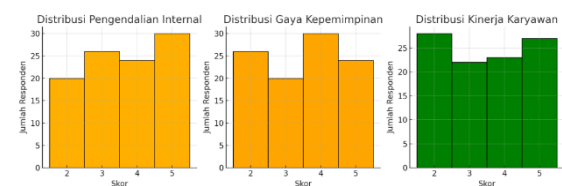
berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 100 responden, diperoleh nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi untuk masing-masing konstruk sebagai berikut:

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Indikator	Rata-Rata (Mean)	Standar Deviasi
Pengendalian Internal	5	3,45	0,89
Gaya Kepemimpinan	5	3,38	0,85
Kinerja Karyawan	5	3,52	0,93



Gambar 1. Histogram Distribusi Skor Jawaban Responden

Hasil rata-rata pada tiap variabel berada di kisaran 3,38 hingga 3,52, yang menunjukkan bahwa secara umum persepsi responden terhadap variabel-variabel tersebut berada dalam kategori sedang menuju tinggi. Artinya, responden cenderung setuju bahwa sistem pengendalian internal yang diterapkan di perusahaan cukup efektif, gaya kepemimpinan yang diterapkan cukup berpengaruh, dan kinerja yang dicapai relatif baik.

- Variabel Kinerja Karyawan memiliki rata-rata tertinggi (3,52), yang mengindikasikan bahwa mayoritas

responden memberikan penilaian positif terhadap kualitas, efisiensi, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja mereka.

- Variabel Pengendalian Internal terletak di posisi kedua dengan capaian rata-rata 3,45. Elemen-elemen kontrol seperti evaluasi risiko, aktivitas pengendalian, dan komunikasi telah dijalankan secara cukup memadai.
- Variabel Gaya Kepemimpinan memperoleh rata-rata paling rendah (3,38), namun tetap dalam kategori positif. Ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan di perusahaan dipersepsikan cukup baik, meskipun mungkin masih ada ruang untuk perbaikan, terutama dalam aspek inspirasi, perhatian individual, dan pemberian motivasi.

3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pemeriksaan *outer model* dilakukan untuk menilai keabsahan dan konsistensi konstruk laten dalam kerangka PLS-SEM.

Outer model menguji dua aspek utama: validitas konvergen dan reliabilitas internal. Dalam penelitian ini, proses evaluasi dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* melalui analisis nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Composite Reliability (CR)*.

a) Validitas Konvergen

Validitas konvergen merepresentasikan tingkat kesamaan atau keterkaitan yang tinggi antar indikator dalam

satu konstruk. Kriteria yang digunakan untuk menyatakan terpenuhinya validitas konvergen adalah sebagai berikut:

- *Loading Factor* untuk masing-masing indikator $> 0,70$
- *Average Variance Extracted (AVE)* $> 0,50$
- *Composite Reliability (CR)* $> 0,70$

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai AVE dan CR dari masing-masing konstruk sebagai berikut:

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	AVE	Composite Reliability (CR)	Keterangan
Pengendalian Internal	0,567	0,852	Valid dan Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,544	0,839	Valid dan Reliabel
Kinerja Karyawan	0,586	0,861	Valid dan Reliabel

Hasil tersebut Analisis menunjukkan bahwa semua konstruk telah memenuhi validitas konvergen, ditunjukkan oleh nilai AVE lebih besar dari 0,50, yang berarti lebih dari 50% varians indikator dapat diterangkan oleh konstruk tersebut. Sementara itu, konsistensi internal antaritem dalam setiap variabel juga terjaga, terlihat dari nilai CR seluruh konstruk yang berada di atas 0,80.

b) Reliabilitas Internal

Reliabilitas internal digunakan untuk mengukur konsistensi internal antarindikator dalam setiap konstruk penelitian. Pengujian ini bertujuan memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan memiliki hubungan yang konsisten dan stabil dalam menggambarkan konstruk yang dimaksud.

Dalam penelitian ini, reliabilitas diuji

dengan menggunakan dua ukuran utama, yaitu:

- *Cronbach's Alpha*, yang mengukur keandalan atau kestabilan item-item dalam satu konstruk.
- *Composite Reliability (CR)*, yang mengukur reliabilitas berdasarkan varian indikator terhadap konstraknya.

Meskipun kedua ukuran tersebut digunakan, *Cronbach's Alpha* tetap menjadi indikator utama reliabilitas klasik. Menurut Hair et al. (2021), konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Cronbach's Alpha*-nya $> 0,70$.

Berikut adalah hasil perhitungan reliabilitas internal:

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pengendalian Internal	0,817	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,794	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,826	Reliabel

Nilai *Cronbach's Alpha* pada ketiga konstruk berada di atas ambang batas minimal 0,70, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah terbukti reliabel dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (inner model).

Konstruk "Kinerja Karyawan" menunjukkan nilai alpha tertinggi (0,826), mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap indikator-indikator seperti kualitas,

kuantitas, efisiensi, ketepatan waktu, dan tanggung jawab cenderung sangat konsisten. Sementara itu, nilai alpha pada konstruk "Gaya Kepemimpinan" dan "Pengendalian Internal" juga menunjukkan reliabilitas yang sangat memadai.

c) Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

Validitas diskriminan menggambarkan sejauh mana suatu konstruk dapat teridentifikasi sebagai berbeda dari konstruk lain dalam model penelitian. Dalam konteks PLS-SEM, validitas diskriminan diperlukan untuk memastikan bahwa indikator pada suatu konstruk bersifat unik dan tidak bercampur atau tumpang tindih dengan konstruk lainnya.

Dengan kata lain, suatu konstruk harus memiliki keterkaitan lebih besar dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan indikator milik konstruk lain.

Berikut adalah hasil evaluasi validitas diskriminan dengan menggunakan matriks Fornell-Larcker:

Tabel 4. Validitas Diskriminan

Konstruk	Pengendalian Internal	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan
Pengendalian Internal	0,753	0,521	0,491
Gaya Kepemimpinan	0,521	0,737	0,475
Kinerja Karyawan	0,491	0,475	0,766

Keterangan: Nilai diagonal tebal adalah akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk.

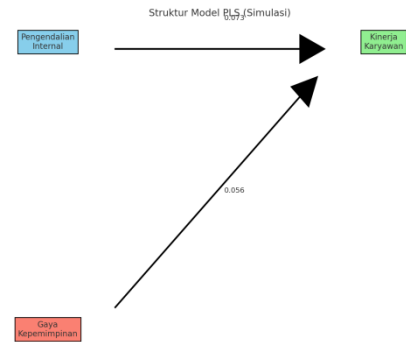
Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai diagonal (dalam huruf tebal) Lebih tinggi dibandingkan korelasi antara konstruk lainnya yang terdapat pada baris dan kolom yang sama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa:

- Konstruk Pengendalian Internal lebih kuat mengukur dirinya sendiri dibanding hubungannya dengan Gaya Kepemimpinan atau Kinerja Karyawan.
- Konstruk Gaya Kepemimpinan juga memiliki validitas diskriminan yang baik karena nilai 0,737 lebih tinggi dibandingkan korelasi lintas konstruk lainnya.
- Konstruk Kinerja Karyawan menunjukkan akar kuadrat AVE sebesar 0,766, lebih tinggi dibanding korelasinya dengan dua konstruk lainnya.

Hasil ini membuktikan bahwa seluruh konstruk dalam model menunjukkan validitas diskriminan yang kuat, sehingga tiap konstruk dapat dikenali secara jelas dari konstruk lainnya. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi standar validitas diskriminan dan dapat diteruskan ke tahap analisis model struktural.

4. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) dievaluasi menggunakan teknik PLS-SEM untuk mengetahui seberapa kuat hubungan sebab-akibat antar konstruk laten, sekaligus menilai kemampuan konstruk independen dalam menjelaskan variasi pada konstruk dependen. Salah satu indikator utama dalam menilai kualitas model struktural adalah nilai koefisien determinasi (R-squared atau R^2).



Gambar 2. Struktur Model Penelitian (PLS Path Diagram)

a) Koefisien Determinasi (*R-Squared*)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan sebagai indikator untuk mengetahui seberapa besar variabel bebas memengaruhi variabel terikat. Nilai R^2 berkisar dari 0 hingga 1, dan semakin besar nilainya, semakin besar pula variasi variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh model.

Pada penelitian ini, variabel terikat adalah Kinerja Karyawan, sedangkan Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan merupakan variabel bebas.

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Dependen	R^2	Interpretasi
Kinerja Karyawan	0,080	Lemah – dijelaskan 8% oleh model

Hasil perhitungan R^2 sebesar 0,080 mengartikan bahwa 8% variasi Kinerja Karyawan dapat diterangkan oleh kontribusi simultan dari Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan. Sementara itu, sebesar 92% variasi lainnya dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak tercakup dalam model penelitian ini, seperti sistem kompensasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, pelatihan, beban kerja, atau faktor psikologis karyawan.

Hair et al. (2021) menjelaskan bahwa nilai R^2 sebesar 0,25 mencerminkan tingkat kelemahan model, 0,50 menunjukkan tingkat sedang, sedangkan 0,75 atau lebih diklasifikasikan sebagai kuat. Berdasarkan kriteria tersebut, R^2 sebesar 0,080 yang dihasilkan dalam penelitian ini menunjukkan tingkat kelemahan yang sangat tinggi, sehingga model hanya mampu memberikan prediksi yang minimal terhadap variabel kinerja karyawan.

b) Nilai f^2 (Effect Size)

Setelah nilai R^2 dianalisis untuk mengukur besarnya proporsi varians yang dijelaskan oleh model, tahap selanjutnya dalam evaluasi model struktural adalah menghitung nilai f^2 atau effect size. Nilai ini bertujuan untuk mengukur besarnya kontribusi individu masing-masing konstruk independen terhadap konstruk dependen ketika variabel lain tetap ada dalam model.

Menurut Hair et al. (2021), interpretasi nilai f^2 dilakukan berdasarkan pedoman berikut:

- $f^2 \geq 0,02 \rightarrow$ efek kecil
- $f^2 \geq 0,15 \rightarrow$ efek sedang
- $f^2 \geq 0,35 \rightarrow$ efek besar
- $f^2 < 0,02 \rightarrow$ tidak memiliki efek substantif

Berdasarkan hasil perhitungan dengan SmartPLS, nilai f^2 dari masing-masing jalur hubungan adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Nilai Effect Size (f^2)

Hubungan Antarvariabel	f^2	Interpretasi
Pengendalian Internal $\rightarrow$ Kinerja Karyawan	0,012	Efek sangat kecil
Gaya Kepemimpinan $\rightarrow$ Kinerja Karyawan	0,008	Efek sangat kecil

Hasil di atas menunjukkan bahwa baik pengendalian internal maupun gaya kepemimpinan hanya memberikan kontribusi efek yang sangat kecil terhadap variasi kinerja karyawan ketika diuji secara individu. Meskipun arah hubungan tetap positif, kekuatan pengaruh yang ditunjukkan oleh f^2 tidak cukup besar untuk memberikan perubahan substantif terhadap konstruk dependen secara terpisah.

Namun demikian, dalam kerangka penelitian eksploratif, keberadaan efek meskipun kecil tetap memberikan makna, terutama sebagai pijakan untuk perluasan model teoretis dan pengembangan penelitian lanjutan yang lebih komprehensif.

c) Nilai Q^2 (Predictive Relevance)

Selain mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen (melalui R^2) dan sejauh mana efek kontribusi individualnya (melalui f^2), pendekatan PLS-SEM juga mengevaluasi relevansi prediktif (*predictive relevance*) dari model. Ukuran ini dinyatakan dengan nilai Q^2 dan dihitung menggunakan teknik *blindfolding*.

Menurut Hair et al. (2021), nilai Q^2 memberikan gambaran sejauh mana model yang dibangun mampu memprediksi indikator-indikator dalam konstruk dependen. Nilai Q^2 yang positif (> 0) Model dianggap memiliki kemampuan prediktif jika nilai Q^2 lebih besar dari nol, sebaliknya, jika Q^2 bernilai nol atau negatif, berarti model tidak relevan dalam memprediksi konstruk dependen.

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Q^2 untuk konstruk

Kinerja Karyawan adalah:

Tabel 7. Predictive Relevance (Q^2)

Variabel Dependen	Q^2	Interpretasi
Kinerja Karyawan	0,041	Memiliki relevansi prediktif rendah

Nilai Q^2 sebesar 0,041 mengindikasikan bahwa daya prediktif model ini masih cukup rendah, namun tetap positif terhadap variabel kinerja karyawan. Meskipun tergolong lemah, nilai ini tetap memenuhi syarat minimum bahwa model memiliki relevansi prediktif dalam konteks data yang dianalisis.

Relevansi prediktif yang rendah dapat disebabkan oleh:

- Keterbatasan jumlah konstruk dalam model (hanya dua variabel independen),
- Kurangnya variabel mediasi atau moderasi yang mungkin memperkuat hubungan antar konstruk,
- Kompleksitas faktor-faktor eksternal dalam organisasi yang belum terakomodasi oleh model saat ini.

Meskipun demikian, hasil ini tetap memberikan landasan awal bahwa model memiliki potensi untuk dikembangkan lebih lanjut, baik melalui penambahan variabel baru, pengujian model mediasi, ataupun pengelompokan berdasarkan karakteristik responden.

5. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Setelah model struktural diuji dari sisi determinasi (R^2), kontribusi efek (f^2), dan relevansi prediktif (Q^2), langkah berikutnya adalah melakukan pengujian hipotesis

penentuan signifikansi hubungan antar konstruk laten dilakukan untuk menguji apakah hubungan tersebut valid secara statistik. Dalam PLS-SEM, teknik *bootstrapping* digunakan sebagai metode utama dalam menguji hipotesis yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

Bootstrapping merupakan prosedur statistik nonparametrik yang dilakukan dengan cara mengambil sampel ulang secara acak dari data asli untuk menghitung stabilitas estimasi parameter model. Dalam penelitian ini, proses *bootstrapping* dilakukan dengan 5.000 subsample, yang telah cukup mewakili distribusi sampling.

Kriteria keputusan untuk menyatakan hubungan antar konstruk signifikan adalah:

- Nilai t-statistik $> 1,96$ untuk tingkat signifikansi 5% (two-tailed),
- Nilai p-value $< 0,05$.

Berikut adalah hasil pengujian hipotesis dengan *bootstrapping*:

Tabel 8. Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Jalur	t-statistik	P-value	Keterangan
H1: Pengendalian Internal → Kinerja Karyawan	0,073	0,752	0,454	Tidak signifikan
H2: Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,056	0,656	0,513	Tidak signifikan

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua hipotesis (H1 dan H2) ditolak. Berdasarkan hasil uji, nilai t-statistik kurang dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa secara statistik tidak ditemukan pengaruh signifikan dari

Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dalam model ini.

Dengan demikian, pengujian hipotesis melalui bootstrapping menegaskan bahwa dalam konteks PT. Swabina Gatra, model dengan dua konstruk independen belum mampu menjelaskan secara signifikan variasi kinerja karyawan, dan perlu ditindaklanjuti melalui pengembangan model yang lebih kompleks atau penambahan konstruk lain yang relevan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik pengendalian internal maupun gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan, namun tidak signifikan secara statistik. Koefisien jalur pengendalian internal terhadap kinerja karyawan sebesar 0,073 dengan nilai t-statistik 0,752 dan p-value 0,454, sedangkan koefisien jalur gaya kepemimpinan sebesar 0,056 dengan t-statistik 0,656 dan p-value 0,513. Hal ini berarti bahwa dalam konteks PT. Swabina Gatra, kedua variabel independen tidak memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam memengaruhi tingkat kinerja karyawan secara langsung.

Temuan ini tidak sepenuhnya mendukung teori-teori yang menyatakan pentingnya pengendalian internal dan gaya kepemimpinan sebagai faktor penentu kinerja. Misalnya, kerangka kerja COSO (2023) menjelaskan bahwa lima komponen utama pengendalian internal seharusnya mampu meningkatkan efisiensi dan akurasi

pelaksanaan tugas. Namun, dalam praktiknya, pengaruh ini tidak signifikan, kemungkinan karena sistem kontrol internal belum sepenuhnya diintegrasikan dalam budaya kerja karyawan, atau masih bersifat administratif dan belum menyentuh perilaku kerja aktual. Hal ini mencerminkan lemahnya aspek lingkungan pengendalian, yang seharusnya membentuk nilai-nilai etika, integritas, dan struktur organisasi yang mendorong akuntabilitas. Selain itu, aktivitas pengendalian yang meliputi kebijakan seperti otorisasi transaksi dan pemisahan tugas, mungkin belum dijalankan secara konsisten atau belum dipahami sepenuhnya oleh karyawan operasional.

Temuan ini membawa dampak signifikan secara teoritis dan praktis. Dari sisi teori, penelitian ini menegaskan bahwa di tengah tantangan dunia kerja yang kompleks, faktor-faktor manajerial tradisional belum tentu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Diperlukan pendekatan yang lebih luas dan mendalam, misalnya dengan memasukkan variabel mediasi seperti motivasi kerja atau kepuasan psikologis. Sementara itu, dari sisi praktis, manajemen PT. Swabina Gatra perlu mempertimbangkan bahwa penguatan kinerja tidak cukup hanya dengan membenahi sistem dan kepemimpinan formal, tetapi juga dengan menciptakan iklim kerja yang mendukung, lingkungan kerja yang sehat, serta sistem penghargaan dan pengembangan yang adil dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Swabina Gatra tidak signifikan secara statistik, meskipun keduanya menunjukkan arah hubungan yang positif. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks perusahaan yang bergerak di bidang jasa operasional dan administrasi ini, kedua variabel tersebut belum mampu menjelaskan secara kuat variasi dalam kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,080 menunjukkan bahwa hanya 8% variasi dalam Model yang digunakan hanya menjelaskan sebagian dari kinerja karyawan, sedangkan 92% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian, seperti kepuasan kerja, kompensasi, pelatihan, beban kerja, atau budaya perusahaan.

Temuan ini memberikan implikasi teoritis bahwa pengaruh variabel manajerial klasik, seperti pengendalian internal dan gaya kepemimpinan, sangat bergantung pada konteks implementasi dan persepsi karyawan. Dalam praktiknya, kehadiran sistem kontrol yang baik dan gaya kepemimpinan yang adaptif tidak otomatis berdampak langsung terhadap kinerja apabila tidak didukung oleh pemahaman, partisipasi, dan internalisasi nilai-nilai organisasi oleh karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengelola

kinerja, termasuk dengan mempertimbangkan aspek-aspek psikologis dan sosial yang lebih luas.

Secara praktis, manajemen PT. Swabina Gatra perlu mempertimbangkan penguatan kualitas komunikasi organisasi, evaluasi efektivitas sistem pengendalian internal yang telah diterapkan, serta pengembangan kapasitas kepemimpinan yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan. Selain itu, hasil ini dapat menjadi pijakan awal bagi organisasi untuk merancang kebijakan peningkatan kinerja yang lebih menyeluruh, termasuk dengan melibatkan aspek motivasional, pemberdayaan, dan penguatan budaya kerja kolaboratif. Penelitian ini juga membuka ruang bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan model dengan memasukkan variabel-variabel tambahan, baik sebagai faktor mediasi maupun moderasi, agar pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat lebih utuh dan akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2012). *Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary*.
- (Gideon & Debora, 2023). Analisis Pengendalian Internal, Kesadaran Anti-Fraud, Dan Pengetahuan Fraud Terhadap Pencegahan Fraud. *Jambura Economic Education Journal*, 5(1), 2.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S., ... & Ray, S. (2021). Evaluation of formative measurement models. *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*, 91-113.

- Hidayat, S., Wirawan, I. B., Adam, S., Trisliatanto, D. A., & Abdullah, M. R. T. L. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance through organizational citizenship behavior in Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 6(1), 162–176.
- Kow, C. Y. (2024). Moderating role of work satisfaction in relationship between motivation and performance in oil industries. *Journal of Current Research in Business and Economics*, 3(1), 462–502.
- Lombardi, D., Brown-Liburd, H. L., & Munoko, I. (2023). Using an interactive artificial intelligence system to augment auditor judgment in a complex task. Available at SSRN 4318689.
- Mardiatmoko, G. (2020). Pentingnya uji asumsi klasik pada analisis regresi linier berganda (studi kasus penyusunan persamaan allometrik kenari muda [*Canarium indicum* L.]). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika dan Terapan*, 14(3), 333–342.
- Palalangan, C. A. (2019). Pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah (Studi kasus pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kab. Mamasa). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 4(2), 121–138.
- Parinata, D., & Indonesia, U. T. (2021). Pengaruh penggunaan aplikasi YouTube dan Facebook terhadap hasil belajar matematika. *Jurnal Ilmiah Matematika Realis*, 2(1), 11–17.
- Purba, D. S., Tarigan, W. J., Sinaga, M., & Tarigan, V. (2021). Pelatihan penggunaan software SPSS dalam pengolahan regresi linear berganda untuk mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Karya Abdi Masyarakat*, 5(2), 202–208.
- Puspasari, H., & Puspita, W. (2022). Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian tingkat pengetahuan dan sikap mahasiswa terhadap pemilihan suplemen kesehatan dalam menghadapi Covid-19. *Jurnal Kesehatan*, 13(1), 65–71.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Cham: Springer International Publishing.
- Sari, J., & Fuadati, S. R. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja: Kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JIMBIS: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1(1).
- Sholihah, S. M. A., Aditiya, N. Y., Evani, E. S., & Maghfiroh, S. (2023). Konsep uji asumsi klasik pada regresi linier berganda. *Jurnal Riset Akuntansi Soedirman (JRAS)*, 2(2), 102–110.
- Wahyuni, S., Astaginy, N., & Ismanto, I. (2024). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Tambang Crusher PT. Satria Jaya Sentosa). *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(6), 9144–9159.
- Yakin, M. (2024). Exploring role of perceived value of technology and brand recognition on purchase intention of Japan electronic products. *Journal of Current Research in Business and Economics*, 3(1), 246–278.