

PENGARUH DUKUNGAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA STAF AKUNTANSI DENGAN LINGKUNGAN KERJA DIGITAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Calvin Wijaya Setyohadi^{1*}, Stephana Dyah Ayu Ratnaningsih²

¹ calvinwijayax@gmail.com, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Indonesia

² stephana@unika.ac.id, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Indonesia

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Pengajuan : 19/12/2025

Revisi : 11/01/2026

Penerimaan : 21/01/2026

Kata Kunci:

Dukungan Manajemen,
Kinerja Staf Akuntansi,
Tempat Kerja Digital,
Faktor Keberagaman

Keywords:

Management Support,
Accounting Staff
Performance, Digital
Workplace, Diversity
Factors

DOI:

10.52859/jba.v13i1.885

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dukungan manajemen (*management support*), lingkungan kerja digital (*digital workplace*), dan faktor keberagaman (*diversity factors*) terhadap kinerja staf akuntansi (*accounting staff performance*) pada perusahaan di Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *purposive sampling*, melibatkan 100 responden yang merupakan staf akuntansi yang bekerja secara *hybrid*, *offline*, dan *online*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei, dan data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf akuntansi dan lingkungan kerja digital. Selanjutnya, lingkungan kerja digital berpengaruh positif terhadap kinerja staf akuntansi. Sementara itu, faktor keberagaman terbukti berpengaruh signifikan terhadap dukungan manajemen, kinerja staf akuntansi, dan lingkungan kerja digital.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of management support, a digital workplace, and diversity factors on accounting staff performance at companies in Semarang City. This study used a quantitative approach with a purposive sampling method, involving 100 respondents, accounting staff working in hybrid, offline, and online environments. Data collection was conducted through a survey, and the data were analyzed using SmartPLS-based Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that all hypotheses were accepted. Management support had a positive and significant effect on accounting staff performance and the digital workplace environment. Furthermore, the digital workplace positively affected accounting staff performance. Meanwhile, diversity factors were shown to significantly influence management support, accounting staff performance, and the digital workplace environment.

Pendahuluan

Di era digital yang berkembang pesat, organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi yang secara signifikan mengubah proses kerja, komunikasi, dan pengukuran kinerja. Di tengah transformasi ini, kinerja karyawan tetap menjadi indikator penting keberhasilan organisasi. Kinerja mengacu pada efektivitas, efisiensi, dan kualitas karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya untuk memenuhi tujuan organisasi (Alghamdi et al., 2021).

Salah satu faktor penting tersebut adalah dukungan manajemen, yang mencakup sejauh mana pemimpin dan *supervisor* memberikan bimbingan, umpan balik, pengakuan, dan sumber daya kepada karyawan mereka. Ketika organisasi beralih ke operasi yang lebih digital, hubungan antara dukungan manajemen dan kinerja tidak lagi linier dan langsung; sebaliknya, hubungan tersebut semakin dipengaruhi oleh sifat lingkungan kerja digital (Karatepe et al., 2020).

Kinerja karyawan menjadi aspek yang sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi digital dan arus globalisasi. Perubahan ini telah membawa transformasi mendasar dalam operasional organisasi, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia (Elisnawati, 2023). Tempat kerja digital kini semakin umum digunakan oleh perusahaan di berbagai negara, memungkinkan kolaborasi lintas wilayah dan memperluas akses terhadap talenta global. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan

* Penulis Korespondensi: Calvin Wijaya Setyohadi / calvinwijayax@gmail.com

inovasi karyawan melalui fleksibilitas kerja serta kemudahan dalam komunikasi dan berbagi informasi. Namun, dukungan manajemen tetap menjadi faktor penentu utama agar penerapan teknologi tersebut benar-benar dapat mengoptimalkan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Adha, 2020).

Dukungan manajemen berfungsi sebagai variabel kontrol eksternal utama, yang memperkuat kepercayaan diri dan kapasitas karyawan untuk bekerja secara efektif. Namun, di era digital, keberadaan lingkungan kerja digital yang kondusif memediasi pengaruh dukungan tersebut dengan meningkatkan kontrol perilaku yang dirasakan memfasilitasi penyelesaian tugas, memungkinkan otonomi, dan mengurangi hambatan terhadap kinerja. Tanpa infrastruktur digital yang selaras dengan kebutuhan karyawan, bahkan dukungan manajemen yang kuat mungkin tidak menghasilkan peningkatan kinerja. Studi terbaru menegaskan bahwa sistem digital meningkatkan efektivitas kerja jika didukung oleh keterlibatan dan bimbingan manajerial yang konsisten (Wang *et al.*, 2022).

Lingkungan kerja digital memainkan peran mediasi yang penting dengan memfasilitasi berbagi pengetahuan, meningkatkan fleksibilitas, dan mengurangi kendala waktu dan ruang. Kemampuan ini meningkatkan kinerja dengan meningkatkan kejelasan dan otonomi alur kerja. Namun, tanpa dukungan manajemen dalam hal kebijakan digital yang jelas, orientasi, dan komunikasi yang konsisten, efektivitas alat-alat ini dapat berkurang. Oleh karena itu, lingkungan kerja digital menjadi saluran yang melaluinya dukungan manajemen diwujudkan dan diterjemahkan menjadi kinerja karyawan. Jika manajemen mendukung tetapi infrastruktur digital lemah atau tidak diterapkan dengan baik, manfaat kinerja mungkin tidak terwujud. Sebaliknya, lingkungan digital yang berfungsi dengan baik terkadang dapat mengimbangi dukungan manajemen yang moderat dengan menawarkan otonomi dan alat yang dibutuhkan karyawan untuk kinerja tinggi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dinamika interaktif di antara variabel-variabel ini dan memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana digitalisasi memengaruhi hasil sumber daya manusia.

Telaah Literatur

Teori *Behavior Control*

Behavior control theory menekankan pada pentingnya pengawasan, pengarahan, dan penerapan standar perilaku kerja oleh manajemen untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. *Behavior control* fokus pada proses, bukan hanya hasil, dan dilakukan melalui pemantauan langsung, aturan kerja, serta prosedur yang dirancang manajemen (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985). Dalam konteks ini, dukungan manajemen dipahami sebagai bentuk kontrol eksternal yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan melalui pengarahan kerja, pengawasan, serta penyediaan sarana dan prasarana kerja. Ketika manajer secara aktif membimbing karyawan, hal ini dapat meningkatkan kepercayaan diri dan efektivitas kerja.

Namun, dalam konteks kerja jarak jauh (*remote working*), efektivitas *behavior control* menjadi lebih kompleks. Penelitian menunjukkan bahwa *monitoring* perilaku secara langsung dalam tim jarak jauh berisiko lebih besar merusak kepercayaan dibandingkan dalam tim tatap muka (Mohdzaini & Gifford, 2020). Bahkan, *monitoring* yang terlalu ketat bisa menurunkan rasa memiliki karyawan (*psychological ownership*) dan perilaku *ekstra-role* seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), khususnya ketika karyawan merasa terisolasi atau dikendalikan secara berlebihan (Wilhelm *et al.*, 2022).

Dukungan Manajemen (*Management Support*)

Dukungan manajemen merujuk pada sejauh mana pimpinan organisasi memberikan bantuan, perhatian, dan sumber daya kepada karyawan untuk mendukung pelaksanaan tugas mereka. Bentuk dukungan ini dapat berupa penyediaan pelatihan, akses teknologi, motivasi, pengakuan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif (Eisenberger *et al.*, 1986).

Dalam konteks digital, dukungan manajemen menjadi semakin krusial karena karyawan membutuhkan panduan dan fasilitas dalam beradaptasi dengan teknologi baru. Dukungan yang efektif akan meningkatkan rasa percaya diri, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Manajemen yang responsif terhadap kebutuhan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi akan menciptakan rasa aman dan memperkuat loyalitas, yang menjadi landasan bagi peningkatan produktivitas (Mohamad *et al.*, 2021).

Lingkungan Kerja Digital (*Digital Workplace*)

Lingkungan kerja digital merupakan ekosistem kerja yang mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi dalam mendukung kolaborasi, produktivitas, dan fleksibilitas kerja. *Digital workplace* mencakup penggunaan perangkat lunak kolaboratif, platform komunikasi digital, *cloud computing*, serta sistem manajemen tugas secara daring (Grzesiak, 2024).

Dalam era transformasi digital, lingkungan kerja digital menjadi faktor penting yang mempengaruhi cara kerja karyawan dan efektivitas organisasi. Lingkungan kerja digital yang dirancang dengan baik memungkinkan fleksibilitas lokasi kerja, akses data secara *real-time*, serta konektivitas antar tim yang lebih efisien (Suhada *et al.*, 2024). Hal ini memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi dan meningkatkan efisiensi operasional. Sebagai variabel mediasi, *digital workplace* berperan menjembatani pengaruh dukungan manajemen terhadap kinerja, karena keberadaan sistem dan teknologi kerja yang optimal akan memperkuat dampak positif dukungan tersebut terhadap pencapaian hasil kerja karyawan (Chatterjee, 2023).

Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja yang dicapai individu dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan standar atau target yang telah ditetapkan organisasi (Robbins & Coulter, 2016). Kinerja dapat dilihat dari aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, serta kemampuan berinovasi dan bekerja sama. Dalam konteks kerja digital, kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh dukungan teknologi dan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan.

Karyawan yang bekerja dalam lingkungan digital yang mendukung serta mendapatkan dukungan dari manajemen cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, mampu beradaptasi lebih cepat, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, termasuk dukungan manajerial dan lingkungan kerja digital, menjadi penting dalam merancang strategi peningkatan produktivitas di era digitalisasi (Triansyah, 2023).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Management Support* terhadap *Accounting Staff Performance*

Dukungan manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja staf akuntansi dengan menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur melalui kebijakan dan sistem pengendalian internal yang jelas (Aldona dan Almaidah, 2025). Prosedur dan panduan yang konsisten memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih akurat dan percaya diri. Dukungan ini juga mencakup pelatihan, sumber daya, dan umpan balik yang penting di era transformasi digital. Tanpa dukungan tersebut, penerapan perangkat akuntansi seperti ERP, SAP, atau *Accurate* dapat menimbulkan kebingungan dan inefisiensi (Grzesiak, 2024). Dukungan manajemen yang kuat memastikan adaptasi teknologi berjalan lancar, meningkatkan produktivitas, akurasi, dan motivasi karyawan, serta memperkuat budaya akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan (Agostino & Arnaboldi, 2023). Oleh karena itu, hipotesis pertama adalah:

H₁: *Management support* berpengaruh positif terhadap *Accounting Staff Performance*.

Management Support Terhadap Digital Workplace

Dukungan manajemen berperan krusial dalam keberhasilan *digital workplace* karena menyediakan visi, sumber daya, dan dukungan psikologis yang mempercepat adopsi teknologi serta mengurangi resistensi karyawan (Chatterjee, 2023). Ketika manajemen aktif memberi arahan, pelatihan, dan umpan balik, karyawan merasa aman mencoba alat digital, meningkatkan keterampilan digital, keterlibatan, dan produktivitas sementara kepemimpinan yang lemah menyebabkan kebingungan, *techno-stress*, dan penurunan kesejahteraan kerja (Valtonen dan Holopainen, 2025). Selain itu, dukungan manajerial yang selaras dengan kapabilitas organisasi memperkuat intensitas positif penggunaan teknologi dan memitigasi dampak negatif seperti *overload* dan *hyperconnectivity* (Marsh et al., 2024). Dengan demikian, manajemen bukan hanya pemberi alat, tetapi pengarah budaya, kebijakan, dan sumber daya yang menentukan seberapa efektif *digital workplace* meningkatkan kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, hipotesisnya adalah :

H₂: *Management support* berpengaruh terhadap *digital workplace*.

Digital Workplace Terhadap Accounting Staff Performance

Digital workplace meliputi otomatisasi akuntansi, ERP/AIS, kolaborasi daring, dan kebijakan kerja *hybrid* memengaruhi kinerja staf akuntansi melalui beberapa jalur yaitu peningkatan efisiensi tugas rutin dan pemrosesan data, akses waktu-nyata ke informasi yang meningkatkan ketepatan laporan, serta kemampuan analitik yang memperkaya pengambilan keputusan (Alassuli et al., 2025). Namun perubahan ini menuntut keterampilan digital, pelatihan berkelanjutan, dan dukungan manajerial; tanpa itu, adopsi teknologi dapat menimbulkan kebingungan, kesalahan prosedural, dan penurunan kualitas kerja terutama pada fungsi audit yang bergantung pada supervisi dan pembelajaran *on-the-job* (Cosa & Riccardo, 2024). Pengaturan kerja jarak jauh dan integrasi sistem informasi dapat memperbaiki produktivitas dan akurasi bila disertai tata kelola, kapabilitas SDM, dan sistem pengukuran kinerja yang adaptif (Causholli et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu menyelaraskan teknologi, pelatihan, dan praktik manajerial untuk memaksimalkan manfaat *digital workplace* bagi kinerja akuntansi. Oleh karena itu, hipotesisnya adalah:

H₃: *Digital workplace* berpengaruh terhadap *accounting staff performance*.

Diversity Factors Terhadap Management Support

Diversity factors seperti gender, etnis, usia, dan kemampuan berbeda mempengaruhi tingkat dukungan manajemen dengan membentuk iklim inklusi dan kebutuhan kebijakan yang spesifik, manajemen yang responsif terhadap variasi ini cenderung memberikan dukungan lebih besar (pelatihan, sumber daya, dan kebijakan adaptif) untuk memastikan partisipasi dan kinerja semua kelompok (Lee dan Shin, 2024). Dukungan manajerial yang eksplisit dan terlihat memperkuat persepsi iklim inklusi, meningkatkan keselamatan psikologis, keterlibatan, dan adopsi praktik kerja inklusif. Sebaliknya, tanpa pemahaman faktor-faktor keragaman, inisiatif D&I seringkali dangkal dan kurang didukung, menyebabkan resistensi dan penurunan efektivitas (Jiang, 2023). Kepemimpinan yang inklusif dan akuntabilitas manajerial mempercepat penerapan kebijakan serta penguatan *Employee Resource Groups* dan praktik adaptif, sehingga keberagaman menjadi sumber inovasi dan kinerja organisasi. Pendekatan *holistic* menggabungkan kebijakan, pelatihan pimpinan, dan metrik keberhasilan meningkatkan kemungkinan dukungan berkelanjutan dari manajemen (Platania et al., 2025). Oleh karena itu, hipotesisnya adalah:

H₄: *Diversity factors* berpengaruh terhadap *management support*

Diversity Factors Terhadap Accounting Staff Performance

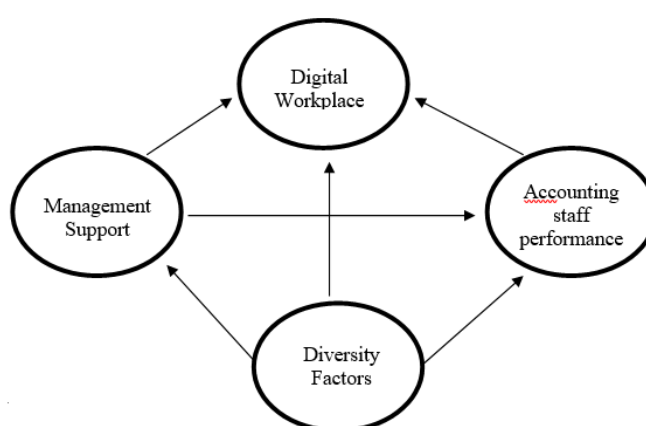
Diversity meliputi perbedaan *gender*, usia, latar budaya, tingkat pendidikan, dan keterampilan digital mempengaruhi kinerja staf akuntansi lewat beberapa mekanisme. Kelompok yang beragam cenderung menawarkan perspektif dan keterampilan yang lebih luas sehingga meningkatkan pengambilan keputusan, kreativitas, dan kemampuan menyelesaikan masalah kompleks dalam pelaporan atau audit (Wallrich *et al.*, 2024). Namun, tanpa manajemen inklusif, keragaman juga dapat menimbulkan konflik, miskomunikasi, dan penurunan efisiensi oleh karena itu dukungan pelatihan, kepemimpinan yang sensitif, dan sistem pengelolaan inklusi menjadi penentu apakah keragaman berbuah performa positif (Köllen, 2021). Di era digital, kesenjangan keterampilan teknis juga memoderasi dampak keragaman terhadap produktivitas: organisasi yang menyelaraskan pelatihan teknologi dengan komposisi tim melihat adopsi sistem lebih cepat dan kesalahan yang lebih sedikit. *Diversity* meningkatkan kinerja akuntansi jika dipadukan dengan kebijakan inklusi, pelatihan terarah, dan kepemimpinan yang mendukung (Kadam *et al.*, 2020). Oleh karena itu, hipotesisnya:

H₅: *Diversity factors* berpengaruh terhadap *accounting staff performance*

Diversity Factors Terhadap Digital Workplace

Diversity factors mempengaruhi *digital workplace* dengan membentuk akses, pola penggunaan, dan efektivitas kolaborasi digital. Karyawan berbeda memiliki tingkat literasi digital, preferensi komunikasi, dan hambatan akses yang memengaruhi bagaimana mereka memanfaatkan alat seperti platform kolaborasi, ERP, atau *cloud* yaitu organisasi yang mengakui perbedaan ini dapat merancang pelatihan tersasar, kebijakan inklusif, dan antarmuka yang ramah bagi semua sehingga meningkatkan adopsi dan produktivitas (Hsu dan Tambe, 2024). Selain itu, keberagaman kognitif mendorong inovasi dalam pemecahan masalah digital, tetapi juga menuntut manajemen perubahan yang sensitif untuk menghindari marginalisasi kelompok tertentu (Marsh *et al.*, 2024). Praktik manajemen yang memperhatikan kesetaraan akses, fleksibilitas kerja, dan dukungan teknis menurunkan risiko *overload* digital dan meningkatkan kesejahteraan serta keterlibatan memaksimalkan manfaat transformasi digital bagi seluruh tenaga kerja (Georgiadou *et al.*, 2024). Oleh karena itu, hipotesisnya adalah:

H₆: *Diversity factors* berpengaruh terhadap *digital workplace*.



Gambar 1. Kerangka Pikir
Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menguji pengaruh antar variabel. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur hubungan antar variabel secara objektif melalui

analisis statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan di Kota Semarang yang terdaftar di Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu agar sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini meliputi karyawan yang bekerja sebagai staf akuntansi pada perusahaan yang berlokasi di Kota Semarang serta menjalankan sistem kerja *hybrid*, *offline*, maupun *online*. Analisis multivariat, seperti regresi berganda membutuhkan ukuran sampel 20 kali jumlah variabel yang diteliti. Karena ada empat variabel dalam penelitian ini, maka ukuran sampel minimum yang dibutuhkan adalah $4 \times 20 = 80$ responden. Jumlah sampel minimal yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden untuk menghindari adanya data yang tidak valid.

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala *Likert* lima poin, yaitu dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), untuk mengukur variabel dukungan manajemen, lingkungan kerja digital, dan kinerja staf akuntansi. Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei, baik secara daring (*online*) maupun luring (*offline*), disesuaikan dengan kondisi dan sistem kerja responden. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian, dengan memastikan kerahasiaan dan anonimitas jawaban responden.

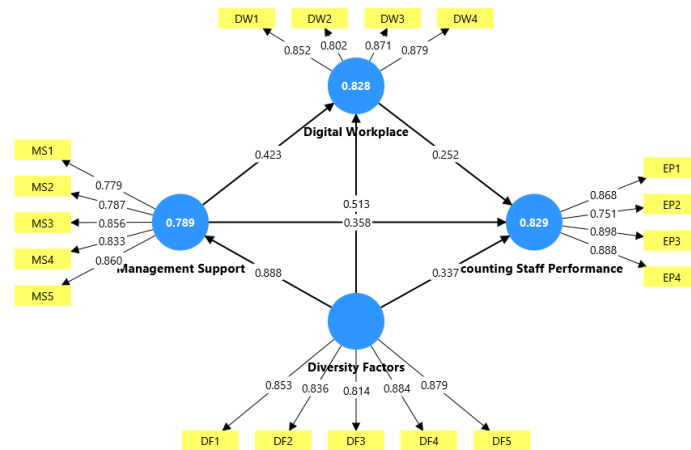
Teknik Analisis Data

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta pengujian model struktural (*inner model*) untuk mengetahui hubungan antar variabel laten. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%. Analisis mediasi lingkungan kerja digital dilakukan dengan menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) untuk mengetahui peran mediasi dalam hubungan antara dukungan manajemen dan kinerja staf akuntansi.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 100 orang responden yaitu karyawan Staff Akuntansi yang bekerja pada perusahaan di Kota Semarang, bekerja *hybrid*, *offline* dan *online*. Pengujian akan dilakukan menggunakan SmartPLS versi 4.01. Pada pengujian smartpls terdapat dua model yaitu model luar dan model dalam. model pengukuran (*outer model*) dilakukan 2 pengukuran yaitu uji realibilitas dan uji validitas.



Gambar 2. Outer Model

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Uji Validitas

Uji *convergent validity* diperoleh melalui kesesuaian antar nilai indikator serta nilai konstruksinya (variabel laten). Untuk menganalisa nilai validitas konvergen dapat digunakan dari nilai korelasi (*loading factor*). Menurut [Ghozali & Latan \(2020\)](#) suatu korelasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai korelasi sebesar $\geq 0,7$. Output menunjukkan bahwa nilai korelasi (*loading factor*) memberikan nilai diatas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,7 sehingga indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*). Namun dalam penelitian tahap awal dari studi pengembangan skala pengukur nilai nilai korelasi $\geq 0,7$ masih dapat diterima. Hasil pengujian outer loading pada penelitian ini dapat dilihat berdasarkan tabel 1. di bawah ini :

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Indikator pada Nilai Outer Loading

Kode	Accounting staff performance	Digital workplace	Diversity factors	Management support	Keterangan
DF1			0,853		Valid
DF2			0,836		Valid
DF3			0,814		Valid
DF4			0,884		Valid
DF5			0,879		Valid
DW1		0,852			Valid
DW2		0,802			Valid
DW3		0,871			Valid
DW4		0,879			Valid
EP1	0,868				Valid
EP2	0,751				Valid
EP3	0,898				Valid
EP4	0,888				Valid
MS1				0,779	Valid
MS2				0,787	Valid
MS3				0,856	Valid
MS4				0,833	Valid
MS5				0,860	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 1. diketahui bahwa hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa semua indikator pada penelitian ini adalah valid karena memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0,7. Validitas selanjutnya adalah *average variance extraced* (AVE). Pengujian *average variance extraced* (AVE) adalah setiap konstruk sama korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya didalam model, bahwa dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Nilai AVE 0.5 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa, rata-rata, konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Sebaliknya, AVE kurang dari 0.5 menunjukkan bahwa, rata-rata, lebih banyak varian tetap dalam sisi *error* pada items dari pada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Sehingga, *value* AVE sebaiknya mencapai atau melampaui 0.5 agar *Convergent Validity* pada level konstruk tergolong lebih optimal (Hair et al., 2021). Hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) pada penelitian ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Indikator pada Nilai AVE

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Accounting staff performance</i>	0,728	Valid
<i>Digital workplace</i>	0,725	Valid
<i>Diversity factors</i>	0,729	Valid
<i>Management support</i>	0,678	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan dari tabel 2. diketahui bahwa semua variabel pada penelitian ini dapat dikatakan valid karena memiliki nilai AVE > 0,5. Pengujian selanjutnya adalah pengujian validitas deskriminan. *Discriminant validity* dimaksudkan untuk menilai sejauh mana dua variabel memiliki perbedaan yang signifikan satu sama lain. *Discriminant validity* dianggap terpenuhi ketika korelasi variabel terhadap diri sendiri lebih baik dibandingkan korelasi terhadap variabel yang lain. *Discriminant validity* juga dapat ditentukan juga menggunakan nilai HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*). Jika nilai HTMT berada di bawah 0,9 maka dapat diinterpretasikan bahwa variabel tersebut memiliki tingkat validitas diskriminan yang baik (Hair et al., 2021).

Tabel 3. Uji HTMT

Variabel	<i>Accounting staff performance</i>	<i>Digital workplace</i>	<i>Diversity factors</i>	<i>Management support</i>
<i>Accounting staff performance</i>				
<i>Digital workplace</i>	0,893			
<i>Diversity factors</i>	0,886	0,897		
<i>Management support</i>	0,862	0,825	0,891	

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan dari tabel 3. diketahui bahwa hasil Uji HTMT menunjukkan bahwa nilai korelasi HTMT dari masing-masing variabel penelitian tidak ada yang berada di atas 0,9 sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian yang terbentuk dari keempat variabel diatas valid.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilaksanakan menggunakan dua metrik, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* berfungsi sebagai indikator dalam mengevaluasi sejauh mana item-item dalam satu set variabel saling berkorelasi, yang menunjukkan konsistensi internal atau reliabilitas alat ukur seperti survei atau kuesioner. Agar instrumen pengukuran dapat dianggap reliabel, *cronbach's alpha* haruslah memiliki nilai di atas 0,7.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Accounting staff performance</i>	0,873	0,875	Reliabel
<i>Digital workplace</i>	0,873	0,874	Reliabel
<i>Diversity factors</i>	0,907	0,907	Reliabel
<i>Management support</i>	0,881	0,884	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan dari tabel 4. diketahui bahwa hasil pengujian reliabilitas menunjukkan masing – masing variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,7 artinya semua variabel pada penelitian ini dapat dikatakan reliabel. Pengujian selanjutnya adalah multikolinearitas yang dianalisis untuk memastikan bahwa konstruk yang diukur berbeda secara signifikan dengan konstruk lain. Dalam penerapan metode PLS-SEM, pengujian multikolinearitas menggunakan metrik *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF yang diharapkan adalah < 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Multikolinearitas

Kode	VIF	Keterangan
DF1	2,548	Valid
DF2	2,259	Valid
DF3	2,120	Valid
DF4	3,470	Valid
DF5	3,598	Valid
DW1	2,260	Valid
DW2	1,799	Valid
DW3	2,484	Valid
DW4	2,694	Valid
EP1	2,837	Valid
EP2	1,673	Valid
EP3	2,944	Valid
EP4	3,175	Valid
MS1	1,956	Valid
MS2	2,100	Valid
MS3	2,369	Valid
MS4	2,108	Valid
MS5	2,637	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan dari tabel 5. diketahui bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada penelitian ini karena masing – masing variabel pada penelitian ini memiliki nilai VIF < 5.

Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

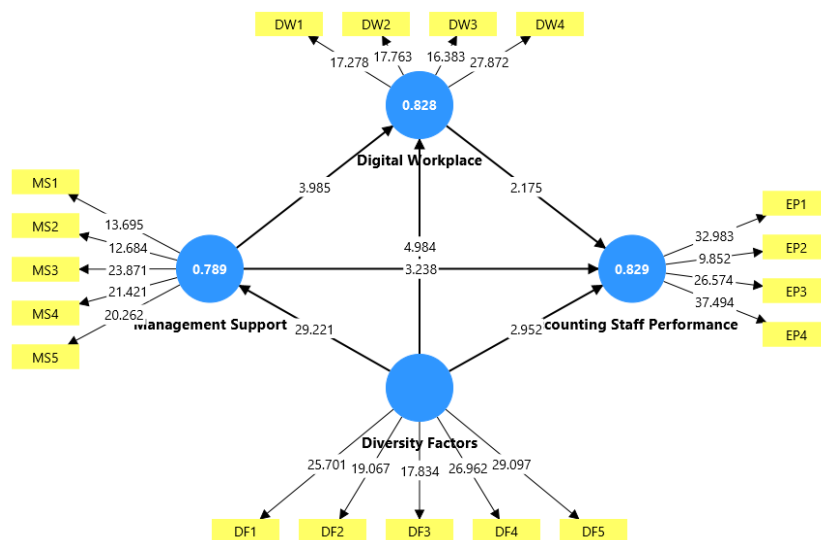
Pengujian struktur model pada penelitian ini dilakukan dengan pengujian koefisien determinasi dan pengujian hipotesis. Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya, hasil *R-square* sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Sedangkan jika hasilnya sebesar 0,33 – 0,67 maka termasuk dalam kategori sedang, dan jika hasilnya sebesar 0,19 – 0,33 maka termasuk dalam kategori lemah.

Tabel 6. Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Variabel	Koefisien Determinasi
<i>Accounting staff performance</i>	0,829
<i>Digital workplace</i>	0,828
<i>Management support</i>	0,789

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 6. diketahui bahwa nilai koefisien determinasi untuk variabel *accounting staff performance* adalah sebesar 0,829 artinya variabel *accounting staff performance* dapat dijelaskan oleh variabel *digital workplace*, *diversity factors* dan *management support* sebesar 82,9% dan sisanya sebesar 17,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Pada variabel *digital workplace* nilai koefisien determinasi nya adalah 0,828 artinya variabel *digital workplace* dapat dijelaskan oleh variabel *diversity factors* dan *Management support* sebesar 82,8% dan sisanya sebesar 17,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Kemudian variabel *management support* memiliki nilai koefisien determinasi sebesar 0,789 artinya variabel *management support* dapat dijelaskan oleh variabel *diversity factors* sebesar 78,9% dan sisanya sebesar 21,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Pengujian berikutnya adalah pengujian hipotesis :

**Gambar 3. Inner Model**

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Tabel 7. Hasil Uji *Path Coefficient*

Model	Original Sample	t-statistics	P-Values	Keterangan
H1: <i>Management support</i> berpengaruh terhadap <i>accounting staff performance</i>	0,358	3,238	0,001	Diterima
H2: <i>Management support</i> berpengaruh terhadap <i>digital workplace</i>	0,423	3,985	0,000	Diterima
H3: <i>Digital workplace</i> berpengaruh terhadap <i>accounting staff performance</i>	0,252	2,175	0,015	Diterima
H4: <i>Diversity factors</i> berpengaruh terhadap <i>management support</i>	0,888	29,221	0,000	Diterima
H5: <i>Diversity factors</i> berpengaruh terhadap <i>accounting staff performance</i>	0,337	2,952	0,002	Diterima
H6: <i>Diversity factors</i> berpengaruh terhadap <i>digital workplace</i>	0,513	4,984	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS (2025)

Pengujian hipotesis penelitian ini dengan PLS-SEM dilakukan melalui metode *bootstrapping*. Hasil yang didapat dari *bootstrapping* antara lain nilai *t-statistik*, *p-value*, dan *original sample*. Hasil tersebut kemudian dibandingkan dengan ketentuan yang ada untuk mengetahui hipotesis ditolak atau tidak ditolak.

Pembahasan

Hipotesis 1 menyatakan bahwa *management support* berpengaruh terhadap *accounting staff performance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,358, *t-statistics* sebesar 3,238, dan *p-values* sebesar 0,001. Oleh karena itu, H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja staf akuntansi. Dalam perspektif Teori *Behavior Control*, dukungan manajemen merupakan bentuk *organizational control mechanism* yang berfungsi mengarahkan, memfasilitasi, dan membatasi perilaku individu agar selaras dengan tujuan organisasi. Dukungan berupa penyediaan sumber daya, kejelasan prosedur, supervisi, dan umpan balik menciptakan kondisi kontrol yang memungkinkan staf akuntansi menjalankan tugas secara efektif dan konsisten. Ketika kontrol perilaku bersifat suportif, bukan represif, individu memiliki *perceived behavioral control* yang lebih tinggi, sehingga mampu meningkatkan akurasi, ketepatan waktu, dan kualitas pelaporan keuangan.

Kinerja organisasi memainkan peran strategis dalam menjembatani pengaruh berbagai faktor struktural terhadap *output* perusahaan. Kinerja mencerminkan efektivitas manajemen internal. Dukungan manajemen bertindak sebagai faktor internal yang secara langsung memperkuat kinerja individu, khususnya staf akuntansi, sebagai bagian dari sistem pengendalian dan manajemen organisasi (Michael & Wijaya, 2024). Hasil penelitian ini juga dapat dikaitkan dengan temuan Budhijono *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa perbedaan kinerja antar sektor industri tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh kemampuan internal organisasi dalam mengelola risiko dan kinerja secara konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kinerja, termasuk kinerja akuntansi, sangat bergantung pada efektivitas sistem pengendalian internal dan peran manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan terarah. Dukungan manajemen yang kuat membantu staf akuntansi mempertahankan kualitas informasi keuangan, yang pada akhirnya berkontribusi pada stabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, temuan penelitian Ahffha & Pradana (2022) menunjukkan bahwa meskipun terjadi perubahan signifikan dalam lingkungan eksternal akibat pandemi Covid-19, kinerja keuangan perusahaan teknologi tidak mengalami perbedaan yang signifikan sebelum dan selama pandemi. Dalam staf akuntansi, dukungan manajemen menjadi faktor kunci yang membantu individu tetap produktif dan konsisten meskipun menghadapi perubahan pola kerja dan tekanan lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, dukungan manajemen memperkuat kontrol internal melalui peningkatan motivasi intrinsik dan tanggung jawab profesional, yang mendorong kinerja melampaui sekadar kepatuhan prosedural. Temuan ini sejalan dengan Hasan *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa komitmen manajerial terhadap sistem akuntansi meningkatkan kualitas data dan kepuasan pengguna, serta Opoku *et al.* (2025) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang suportif memperkuat pengendalian perilaku melalui rasa aman psikologis dan kewajiban timbal balik.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *management support* berpengaruh terhadap *digital workplace* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,423, *t-statistics* sebesar 3,985, dan *p-values* sebesar 0,000, sehingga H2 diterima. Dalam kerangka Teori *Behavior Control*, dukungan manajemen berfungsi sebagai kontrol struktural yang menentukan sejauh mana perilaku penggunaan teknologi dapat diarahkan dan distandardisasi. Implementasi *digital workplace* membutuhkan kontrol formal berupa kebijakan, pelatihan, dan sistem evaluasi yang jelas agar teknologi digunakan secara optimal dan konsisten. Dukungan manajemen memastikan bahwa staf memiliki kemampuan, pemahaman, dan kepercayaan diri dalam menggunakan sistem digital, sehingga mengurangi resistensi dan kesalahan operasional. Komitmen manajerial yang kuat, termasuk sponsor yang terlihat, pendanaan, dan manajemen perubahan, memperkuat kontrol perilaku selama proses adopsi teknologi. Hasil ini memperkuat temuan (Jo dan Park, 2023) yang menekankan pentingnya *visible leadership* dan *change sponsorship* dalam keberhasilan transformasi digital. Tanpa komitmen manajerial yang nyata, teknologi cenderung hanya digunakan secara simbolik. Selain itu, konsistensi temuan juga terlihat pada penelitian Jayeola *et al.* (2022) dan (Al-Taie dan Khattak, 2024) yang menyatakan bahwa dengan bertindak sebagai mekanisme kontrol perilaku, dukungan manajemen menurunkan resistensi terhadap teknologi dan meningkatkan kualitas penggunaan sistem digital. Kontribusi studi ini adalah konfirmasi bahwa dukungan manajemen merupakan prediktor perilaku kerja digital yang terorganisir, bukan hanya sebagai fasilitator.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *digital workplace* berpengaruh terhadap *accounting staff performance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,252, *t-statistics* sebesar 2,175, dan *p-values* sebesar 0,015, sehingga H3 diterima. Dalam Teori *Behavior Control*, *digital workplace* dapat dipandang sebagai *technology-based control system* yang mengarahkan perilaku kerja melalui otomatisasi, standarisasi proses, dan transparansi informasi. Sistem digital seperti ERP dan sistem akuntansi berbasis *cloud* membatasi ruang kesalahan manual dan meningkatkan konsistensi perilaku kerja, sehingga kinerja staf akuntansi menjadi lebih terukur dan terkendali. Akses data *real-time* dan perangkat kolaboratif mempercepat pengambilan keputusan serta meningkatkan akurasi laporan. Namun, efektivitas kontrol berbasis teknologi sangat bergantung pada literasi digital dan dukungan organisasi. Tanpa penguatan kontrol melalui pelatihan dan supervisi, kompleksitas teknologi justru dapat menurunkan kinerja. Namun, hasil ini juga menunjukkan bahwa teknologi bukanlah kontrol yang sepenuhnya deterministik. Efisiensi kontrol berbasis teknologi sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, seperti yang ditunjukkan oleh koefisien yang lebih rendah jika dibandingkan dengan pengaruh dukungan manajerial. Hal ini sejalan dengan (Paularine *et al.*, 2025) yang menegaskan bahwa kompleksitas teknologi tanpa pelatihan dan supervisi justru berpotensi menurunkan kinerja. Sebaliknya, hasil penelitian ini mendukung (Mossa *et al.*, 2025) dan (Alfahmi dan Fauzan, 2025) yang menemukan bahwa

akurasi, produktivitas, dan kerja tim dalam tugas akuntansi dapat ditingkatkan dengan adanya tempat kerja digital yang dikelola secara sistematis. Dengan menunjukkan bahwa tempat kerja digital berfungsi dengan baik sebagai mekanisme pengendalian perilaku ketika disertai dengan struktur organisasi dan kemampuan individu yang memadai, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengetahuan yang ada.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa *diversity factors* berpengaruh terhadap *management support* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,888, *t-statistics* sebesar 29,221, dan *p-values* sebesar 0,000, sehingga H4 diterima. Dalam perspektif Teori *Behavior Control*, keragaman dalam tim manajemen memengaruhi cara kontrol perilaku dirancang dan diterapkan. Perbedaan *gender*, usia, latar belakang budaya, pendidikan, dan pengalaman membentuk nilai, persepsi risiko, serta gaya kepemimpinan, yang pada akhirnya memengaruhi intensitas dan kualitas dukungan manajerial (Ashikali *et al.*, 2020). Manajemen yang beragam cenderung menerapkan kontrol yang lebih inklusif dan adaptif, sehingga dukungan yang diberikan lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan (Follmer *et al.*, 2020). Keberagaman meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan sensitivitas terhadap kebutuhan individu. Temuan ini sejalan dengan Dzakwan dan Kristanto (2025) serta Firdaus *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa keberagaman dalam manajemen menumbuhkan empati dan alokasi sumber daya yang adil. Kontribusi utama studi ini adalah untuk menunjukkan bahwa keberagaman merupakan aspek struktural yang secara langsung memengaruhi perilaku dukungan manajemen, di samping menjadi perhatian normatif.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa *diversity factors* berpengaruh terhadap *accounting staff performance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,337, *t-statistics* sebesar 2,952, dan *p-values* sebesar 0,002, sehingga H5 diterima. Berdasarkan Teori *Behavior Control*, keberagaman individu memengaruhi variasi respons terhadap mekanisme kontrol organisasi. Staf akuntansi dengan latar belakang yang beragam memiliki cara berbeda dalam memproses informasi, memecahkan masalah, dan merespons aturan serta standar kerja. Ketika organisasi mampu mengelola keberagaman melalui kontrol yang adil dan inklusif, perilaku kerja menjadi lebih adaptif dan produktif. Keberagaman memperkaya perspektif analitis dan pengambilan keputusan etis, sehingga meningkatkan kualitas kinerja akuntansi (Hasanah dan Ismanto, 2025). Sebaliknya, kontrol yang tidak sensitif terhadap keberagaman dapat menurunkan efektivitas kinerja. Temuan ini didukung oleh Nuraini dan Biduri (2025) serta Lukiyana *et al.* (2025) menekankan bahwa kinerja dapat terpengaruh secara negatif oleh manajemen keanekaragaman yang buruk. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa keanekaragaman hanya meningkatkan kinerja jika disertai dengan sistem regulasi yang peka dan mudah beradaptasi.

Hipotesis 6 menyatakan bahwa *diversity factors* berpengaruh terhadap *digital workplace* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,513, *t-statistics* sebesar 4,984, dan *p-values* sebesar 0,000, sehingga H6 diterima. Dalam Teori *Behavior Control*, keberagaman memengaruhi efektivitas kontrol berbasis teknologi karena individu dengan karakteristik berbeda memiliki tingkat *perceived behavioral control* yang berbeda dalam penggunaan sistem digital. Faktor usia, pendidikan, latar belakang budaya, dan literasi digital menentukan kemampuan serta kenyamanan karyawan dalam berinteraksi di lingkungan kerja digital. Keberagaman yang dikelola dengan baik memungkinkan organisasi merancang kontrol digital yang fleksibel dan inklusif, sehingga mendorong adopsi teknologi yang merata dan efektif. Namun, tanpa kebijakan yang adaptif, keberagaman justru dapat menciptakan kesenjangan digital (Hadam dan Sulistiyawan, 2025). Kemungkinan terjadinya kesenjangan digital jika kebijakan teknologi tidak mempertimbangkan keragaman. Studi ini menunjukkan bahwa manajemen keragaman merupakan syarat penting untuk keberhasilan pengendalian perilaku di tempat kerja digital, di samping bantuan teknologi dan manajemen. Oleh karena itu, pengelolaan keberagaman merupakan prasyarat penting

untuk memaksimalkan efektivitas digital *workplace* dan memastikan transformasi digital berjalan selaras dengan perilaku kerja yang diharapkan organisasi.

Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf akuntansi serta terhadap terbentuknya lingkungan kerja digital yang efektif, lingkungan kerja digital juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja staf akuntansi, sehingga dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan teknologi dan sistem kerja berbasis digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja staf akuntansi. Selain itu, faktor keberagaman terbukti memberikan dampak signifikan terhadap dukungan manajemen, kinerja staf akuntansi, dan lingkungan kerja digital, yang menandakan bahwa keberagaman dalam organisasi mampu menciptakan sinergi dan inovasi yang mendukung peningkatan kinerja. Walaupun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain keterbatasan jumlah sampel dan ruang lingkup penelitian yang masih terbatas pada satu sektor tertentu sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian ke berbagai sektor dan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi atau gaya kepemimpinan untuk memperkaya model penelitian. Penelitian ini telah menjawab rumusan masalah yang diajukan dan memberikan pemahaman bahwa kombinasi dukungan manajemen, keberagaman, serta lingkungan kerja digital merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja staf akuntansi.

Referensi

- Adha, L. A. (2020). Digitalisasi Industri Dan Pengaruhnya Terhadap Ketenagakerjaan Dan Hubungan Kerja Di Indonesia. *Journal Kompilasi Hukum*, 5(2), 267–298. <https://jkh.unram.ac.id/index.php/jkh/article/view/49>
- Ahffha, E., & Pradana, M. N. R. (2022). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Sebelum Dan Saat Pandemi Covid-19 Pada Perusahaan Teknologi Yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Bina Akuntansi*, 9(2), 198–209. <https://doi.org/10.52859/jba.v9i2.216>
- Al Fahmi, M. L., Zulkarnaini, Z., Fauzan, F., Rahman, B., Maulidin, M., & Athailah, A. (2023). Pengaruh Penyajian Laporan Keuangan Dan Akseibilitas Keuangan Daerah Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Bina Akuntansi*, 10(2), 620–634. <https://doi.org/10.52859/jba.v10i2.459>
- Aldona, I. F., & Almaidah, S. (2025). How Does the Use of Accounting Information Systems and Internal Control Affect Employee Performance? A Moderation Analysis of Work Motivation. *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi)*, 9(1), 126–138. <https://doi.org/10.36555/jasa.v9i1.2801>
- Alassuli et al. (2025). The Impact of Accounting Digital Transformation on Financial Transparency: Mediating Role of Good Governance. *J. Risk Financial Manag.* 18(5), 272, <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/5/272>
- Alghamdi, M., Ng, S.-I., Ho, J. A., Abdulsamad, A., and Ramachandran, S. 2021. Antecedents and Consequences of Employee Well-Being: Empirical Study on Saudi Aramco. *Advances in Social Sciences Research Journal Scholar Publishing* 8(9): 256–277.
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter?. *Frontiers in Psychology*, 15, 1401916. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1401916/full>
- Andayani, Endro & Prasetyo, Aji & Yusuf, M & Erni, Erni. (2022). FActors Affecting Management Accounting Practices And Their Impact On Organizational Performance In The Private Sector In Jakarta. *Jurnal Riset Akuntansi*. 14. 1-19. 10.34010/jra.v14i1.4907.

- Budhijono, F., Sugiarto, S., Wahjudi, J., & Pradana, B. L. (2022). EVALUASI KOMPREHENSIF KINERJA RETURN PER UNIT RISK SEKTOR-SEKTOR INDUSTRI JASICA. *Jurnal Bina Akuntansi*, 9(2), 150–166. <https://doi.org/10.52859/jba.v9i2.219>
- Causholli et al., (2023). The ties that bind: Knowledge-seeking networks and auditor job performance. *Accounting, Organizations and Society*, 92, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368221000155>
- Chatterjee, S. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X23000306>
- Cosa, M., dan Riccardo, T. (2024). Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25, 445-466. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Dzakwan, & Dwi Kristanto. (2025). Pengaruh Diversitas Generasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Retensi Karyawan: Studi Pada Karyawan Store PT Idea Solusi Indonesia Kota Tangerang. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 3(4), 47–59. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v3i4.2184>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149. <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134>
- Elisnawati. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bpsdm) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 5(3), 8308-8323. <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/1619>
- Firdaus, V., Novitasari, E. D., & Sudarso, S. (2023). Effectiveness of Administrative Work from Home, Reward and Servant Leadership on Employee Work Productivity Using Disciplinary Rules as Intervening Variables. *Quality - Access to Success*, 24(196), 310–319. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.38>
- Follmer et al. (2020). Disclosure of stigmatized identities at work: Aninterdisciplinary review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2):169-184. https://www.researchgate.net/publication/334109198_Disclosure_of_stigmatized_identities_at_work_An_interdisciplinary_review_and_agenda_for_future_research
- Fu,C.K., Anoesyirwan Moeins, Alex Zami. (2024). Enhancing Employee Performance Within the Digital Workplace is a Key Focus. *Siber International Journal of Digital Business (SIJDB)*. Vol. 1, No. 3. https://www.researchgate.net/publication/396323706_Enhancing_Employee_Performance_Within_the_Digital_Workplace_is_a_Key_Focus
- Georgiadou, 2024. "Diversity, inclusion, and international business policy," Chapters, in: Philippe Gugler & Ana T. Tavares-Lehmann (ed.), *Handbook of International Business Policy*, chapter 25, pages 463-473, Edward Elgar Publishing. https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/22160_25.html
- Ghozali, Imam., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit - Undip.
- Grzesiak, I. (2024). How management support and diversity factors affect employee performance within the digital workplace. *Central European Management Journal Emerald Publishing Limited*. Vol 2(1). <https://www.emerald.com/cemj/article/33/1/20/1246337/How-management-support-and-diversity-factors>
- Hadam, H. A., & Sulistiyawan, E. (2025). An Analysis Of Factors Affecting Employee Performance At Pt. Java Madani Perkasa: Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Pt. Java Madani Perkasa. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)*, 9(1). <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBA/article/view/16724>
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S. et al. (2021). Evaluation of Reflective Measurement Models. In *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*

- Using R. Classroom Companion: Business (pp. 75-90). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_4
- Hasan, F., Hertati, L., & Pebriani, R. A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Tingkat kepuasan Kerja Terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Implikasi Pada Kinerja Organisasi Survey Pada Karyawan PT.Sampoerna Agro Tbk. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 238–253
- Hasanah, A., & Ismanto, H. (2025). Diversity Dynamics : The Role Of Female Cfo And Board Composition In Enhancing Banking Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(2), 1-19. <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/5455>
- Hsu, D., dan Tambe, P. (2024). Remote Work and Job Applicant Diversity: Evidence from Technology Startups. *Management Science*. 1(1), 1-12. https://www.researchgate.net/publication/376170593_Remote_work_and_job_applicant_diversity_Evidence_from_technology_startups
- Jayeola et al. (2022). Government financial support and financial performance of SMEs: A dual sequential mediator approach. *Heliyon*. 8(11), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022026391>
- Jiang, S. (2023). The Impact of Management Innovation, Organizational Inertia, and Organizational Learning on Organizational Performance: A Case Study of the Manufacturing Industry in the Yangtze River Delta Region of China. *International Journal of Science and Business, IJSAB International*. 23(1), 91-105. <https://ideas.repec.org/a/aif/journal/v23y2023i1p91-105.html>
- Jo H, Park D-H (2023) A study of user switching intention for ERP systems based on push-pull-mooring model: Focusing on the important role of information quality for users. *PLoS ONE* 18(11): e0289483. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0289483>
- Kadam, R., Rao, S.A., Kareem Abdul, W. and Jabeen, S.S. (2020). Diversity Climate Perceptions and Its Impact on Multicultural Team Innovation and Performance. *Measuring Business Excellence*, 24 (3), 301-318. https://www.researchgate.net/publication/341599117_Diversity_climate_perceptions_and_its_impact_on_multicultural_team_innovation_and_performance
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87(April 2019), 102472. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278163320300000>
- Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*. 30(3), <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492619868025>
- Lee, J., dan Shin, H. (2024). Effects of Inclusive Leadership on the Diversity Climate and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Behavioral Sciences*. 14(6), 491. https://www.researchgate.net/publication/381371297_Effects_of_Inclusive_Leadership_on_the_Diversity_Climate_and_Change-Oriented_Organizational_Citizenship_Behavior
- Lukiyana et al. (2025). Pengaruh Diversity Dan Inclusion Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt XYZ. *Jurnal Fokus Manajemen*. 5(3), 449-458. https://jurnal.unived.ac.id/index.php/fokusman/article/download/9176/6390?__cf_chl_tk=Tb4ciqBeYtQxQBobqFkKyDOPU9rdbpksPtFWVK7vQtw-1761799011-1.0.1.1-ndWkPYGth4kIGQwL45VMe0XNLbLz.LobvyYkoe5IBA8
- Marsh, E., Perez Vallejos, E., and Spence, A. (2024). Mindfully and confidently digital: a mixed methods study on personal resources to mitigate the dark side of digital working. *PLoS ONE* 19:e0295631. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0295631>
- Michael, M., & Wijaya, H. (2024). Faktor Yang Memengaruhi Nilai Perusahaan Dengan Mediasi Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Properti. *Jurnal Bina Akuntansi*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.52859/jba.v11i1.586>
- Mohamad, N. I., Ismail, A., & Nor, A. M. (2021). Relationship Between Managers' Support and Training Application with Motivation to Learn as Mediator. *Etikonomi*, 20(1), 119 – 136. <https://doi.org/10.15408/etk.v20i1.15231>

- Mohdzaini, H., & Gifford, J. (2020). Employee monitoring: what's acceptable?. CIPD. Available from: <https://www.cipd.co.uk/news-views/changing-work-views/future-work/thought-pieces/employee-monitoring>
- Mossa, P. Smith, and K. Bland. (2025). Reconceptualizing Enterprise Resource Planning (ERP) Systems from a Software Architecture Perspective Using a Framework Based on ERP System Characteristics," *Procedia Computer Science*, vol. 256, pp. 174–189, Mar. 2025, doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.110>
- Nuraini, A. N., & Biduri, S. (2025). Gender Diversity And Firms' Financial Performance Of Bumh In Indonesia. *SHS Web of Conferences*, 212, 01011. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202521201011>
- Opoku, R. (2025). Sustainable management practices, operational and sustainable performance in manufacturing contexts: empirical evidence from a developing economy. *Journal of Responsible Production and Consumption*. 2(1), 50-84.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Paularine et al. (2025). Pengaruh Implementasi Enterprise Resource Planning dalam Supply Chain Management: Sebuah Tinjauan Literatur. *SATESI (Jurnal Sains Teknologi dan Sistem Informasi)*. 5(1), 38-50. https://www.researchgate.net/publication/393202879_Pengaruh_Implementasi_Enterprise_Resource_Planning_dalam_Supply_Chain_Management_Sebuah_Tinjauan_Literatur
- Platania et al. (2025). Bias by gender: exploring gender-based differences in the endorsement of ADHD symptoms and impairment among adult patients. *ORIGINAL RESEARCH article*. 1(1), 1-13. <https://www.frontiersin.org/journals/global-womens-health/articles/10.3389/fgwh.2025.1549028/full>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Boston: Pearson Education.
- Suhada, S., Diantoro, A. K., Jannah, A. W., Valya, R., & Trianti, D. (2024). The impact of digital workplace spirituality on innovative work behavior among millennial workers: The moderating role of digital skills. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 6(2), 127-142. <https://doi.org/10.36407/serambi.v6i2.1410>
- Triansyah, F. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 150-159. https://www.researchgate.net/publication/382969505_Factors_Affecting_Employee_Performance_A_Systematic_Review
- Valtonen, A., dan Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology & People*. 38(8), 42-72. https://www.researchgate.net/publication/389904181_Mitigating_employee_resistance_and_achieving_well-being_in_digital_transformation
- Wallrich et al. (2024). The Relationship Between Team Diversity and Team Performance: Reconciling Promise and Reality Through a Comprehensive Meta-Analysis Registered Report. *Journal of Business and Psychology*. 39(6), 1303-1354. https://www.researchgate.net/publication/383525516_The_Relationship_Between_Team_Diversity_and_Team_Performance_Reconciling_Promise_and_Reality_Through_a_Comprehensive_Meta-Analysis_Registered_Report
- Wang, J., et al. (2022). Does the digital economy contribute to carbon emissions reduction? A city-level spatial analysis in China. *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 20, 105-114. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S232542622200047X?via%3Dihub>
- Wilhelm, B., Simarasi, N., Riari, F. J., & Kellermanns, F. W. (2022). Organizational citizenship behavior: Understanding interaction effects of psychological ownership and agency systems. *Review of Managerial Science*, 18(1), 1–27. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00610-z>