

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka Dan Penurunan Hipotesis

1. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom (1964), dimana teori harapan (*expectancy theory*) merupakan sebuah proses kognitif dari teori motivasi yang didasarkan pada sebuah gagasan bahwa orang percaya akan adanya hubungan antara usaha yang mereka lakukan di tempat kerja, kinerja yang mereka raih dari usaha itu, dan penghargaan yang mereka terima dari usaha dan kinerja mereka (Lunenburg, 2011). Vroom mengungkapkan bahwa teori ini mengedepankan pada faktor hasil (*outcome*) dibandingkan dengan faktor kebutuhan (*needs*).

Teori harapan juga mengedepankan mengenai prinsip bahwa individu dalam suatu organisasi akan termotivasi dalam melakukan hal-hal yang berhubungan dengan tujuan organisasi, apabila mereka merasa yakin atas tindakan mereka, yang diharapkan dapat mencapai dari tujuan tersebut.

Teori ini menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan penggerak dari perilaku seseorang dalam organisasi. Selain itu, *self efficiency* atau dapat diartikan seberapa berguna individu dapat berfungsi pada sebuah situasi, juga merupakan penggerak perilaku seseorang dalam organisasi. Perilaku individu pada sebuah organisasi akan

dipengaruhi oleh seberapa tinggi pemahaman individu tersebut terhadap tujuan organisasi tersebut.

Seseorang yang dapat mempengaruhi tindakan seorang individu pada suatu organisasi yaitu manajer. Seorang manajer secara langsung maupun tidak langsung akan berusaha memberikan motivasi kerja pada pegawainya sejalan dengan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, pegawai akan dirasa lebih terarah dan juga sejalan (goal congruen) dengan tujuan organisasi sekalipun tujuan pribadi mereka.

Perihal motivasi kerja tidak terlepas dari visi dan misi suatu organisasi. Sebuah visi dan misi organisasi merupakan terjemahan utama dari makna tujuan organisasi itu sendiri. Dengan demikian, visi dan misi suatu organisasi diperlukan target kinerja yang jelas dan terarah, dengan membuat tujuan dan sasaran yang kemudian melalui manajer organisasi diformulasikan pada rencana anggaran, sehingga diharapkan dapat memberikan efek kinerja yang optimal, baik kinerja operasional organisasi maupun kinerja manajerial itu sendiri.

2. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan dikemukakan oleh Locke dan Latham pada tahun 1968, dimana teori ini menjelaskan mengenai keterkaitan antara tujuan organisasi dengan kinerja individu terhadap suatu tugas organisasi. Artinya, teori ini mendefinisikan mengenai adanya hubungan antara tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan

sebelumnya dengan kinerja yang akan didapatkan. Dengan demikian, teori penetapan tujuan merupakan penetapan target yang berorientasi dengan hasil (kinerja) yang didapatkan.

Pada organisasi sektor publik, rumah sakit akan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang optimal dengan cara melibatkan manajer tingkat bawah maupun menengah dalam rangka proses penyusunan anggaran, yang diyakini sebagai alat yang dapat meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Wiratno, Ningsih, & Putri, 2017).

3. Teori Arah Tujuan (*Path Goal Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Martin Evans pada tahun 1970 yang kemudian dikembangkan oleh Robert House pada tahun 1970. Teori arah tujuan seirama dengan teori ekspektasi Vroom, yakni orang percaya akan adanya hubungan antara usaha yang mereka lakukan di tempat kerja, kinerja yang mereka raih dari usaha itu, dan penghargaan yang mereka terima dari usaha dan kinerja mereka (Lunenburg, 2011). Jelasnya, teori arah tujuan merupakan suatu proses pemimpin dalam memilih suatu gaya kepemimpinan tertentu berdasarkan kebutuhan pekerja dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin dapat membawa pekerja menuju tujuan yang sudah ditentukan dan diharapkan sebelumnya (Ridho, 2018).

Teori ini menyatakan bahwa berbagai kegiatan pemimpin yang menjelaskan bentuk tugas dan mengurangi maupun menghilangkan berbagai hambatan yang diterima organisasi akan meningkatkan pandangan para bawahan bahwa kerja keras akan mengarahkan kepada kinerja yang baik dan kinerja yang baik tersebut selanjutnya akan diakui dan diberikan imbalan. Model arah tujuan menekankan kepuasan dan kinerja bawahan yang bergantung pada gaya kepemimpinan yang dipilih. Hal ini sejalan dengan teori harapan bahwa yang dibutuhkan oleh seseorang dalam organisasi adalah imbalan atau hasil (*outcome*) yang didapatkan.

4. Partisipasi Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan melalui proses penyusunan program sesuai dengan tujuan organisasi (Hazmi, 2014). Anggaran biasanya tersusun atas rencana-rencana kerja untuk jangka waktu tertentu yang dilengkapi dalam bentuk angka-angka dan kalimat verbal. Anggaran adalah salah satu dari sekian alat pengambilan keputusan yang sangatlah penting bagi suatu organisasi (Laila Yuliani & Susanto, 2018).

Menurut Mulyadi (2001), terdapat beberapa karakteristik yang menunjukkan kualitas anggaran yang baik, yakni antara lain:

- a) Anggaran dinyatakan menggunakan satuan moneter

- b) Anggaran pada umumnya mencakup jangka waktu selama satu tahun
- c) Anggaran yang baik akan memuat komitmen maupun kesanggupan pihak manajemen, yang menandakan bahwa khususnya para manajer setuju dalam menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi
- d) Adanya usulan anggaran selanjutnya dapat direview dan disetujui oleh pihak berwenang yang memiliki kapasitas lebih tinggi dari tim penyusun anggaran
- e) Anggaran hanya dapat diubah dibawah koordinasi tertentu
- f) Kinerja keuangan dapat dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dapat dianalisis dan dijelaskan pada pihak terkait (Mulyadi, 2001).

Hansen dan Mowen (2013) mengungkapkan mengenai manfaat dari penggunaan sistem anggaran, antara lain

- a) Mendorong para manajer untuk melakukan kegiatan perencanaan
- b) Menyediakan berbagai informasi yang dapatkan guna memperbaiki pengambilan berbagai keputusan
- c) Menyediakan standar evaluasi kinerja organisasi
- d) Memperbaiki standar komunikasi dan koordinasi

Partisipasi anggaran adalah sebuah proses dalam penyusunan sebuah anggaran secara bersama-sama dengan melibatkan pihak atasan serta pihak bawahan sehingga dapat dihasilkan suatu anggaran yang sesuai dengan tujuan organisasi (Ermawati, 2017). Selain itu, Garrison (2000) menjelaskan mengenai partisipasi anggaran sebagai suatu proses penyusunan anggaran yang dilakukan secara bersama-sama oleh para manajer pada semua level jabatan pada organisasi tersebut (Garrison, Noreen, & Brewer, 2000). Dengan adanya keterlibatan dalam penyusunan anggaran, diharapkan adanya tercapainya kesepakatan antara atasan/kuasa anggaran dengan bawahan/pelaksana anggaran sehingga akan meningkatkan kinerjanya

Seorang manajer yang memiliki tingkat partisipasi anggaran yang tinggi akan memberikan pemahaman lebih mengenai tujuan anggaran itu sendiri, dan kinerja manajerial akan dinilai berdasarkan target dari tujuan anggaran yang telah disusun sebelumnya apakah dapat tercapai ataupun tidak. Partisipasi anggaran dapat memberikan peluang kepada para manajer dalam menyalurkan pengetahuan, kemampuan serta keahlian mereka dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial organisasi (Apriansyah & Rusli, 2014).

Tingkat keterlibatan dan efek penagruh bawahan dalam sebuah proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipasif dan anggaran non partisipasif (Irfan, Santoso, & Effendi, 2016). Ketika pelaksana kegiatan dan

manajer tingkat bawah diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran, baik pendapat maupun masukan sehingga dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran, maka manajer tingkat bawah maupun pelaksana kegiatan akan memiliki rasa dilibatkan dan rasa memiliki (*self belonging*) yang tinggi akan organisasi tersebut. Rasa memiliki yang tinggi akan berdampak pada munculnya rasa ikut bertanggung jawab seseorang atas tingkat pencapaian anggaran organisasi (Hayuwati & Halim, 2018).

Lebih jelasnya, Chong dan Chong (2002) mengungkapkan bahwa keterlibatan bawahan mengenai keputusan yang akan dibuat dapat meningkatkan komitmen bawahan pada tujuan organisasi. Rasa menerima akan tujuan organisasi serta meningkatnya komitmen individu yang ada didalamnya dalam rangka menetapkan tujuan akan meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan kinerja manajerial (Chong & Chong, 2002).

5. Gaya Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kepribadian individu dalam suatu organisasi dalam rangka mempengaruhi maupun membujuk pihak lain agar sebisa mungkin dapat melakukan tindakan pencapaian tujuan secara bersama, dengan demikian diharapkan individu yang bersangkutan menjadi bagian awal struktur dan pusat proses kelompok (Erlangga, Frinaldi, & Magriasti, 2018). Seorang pemimpin diharapkan mampu menciptakan suasana yang tenang

maupun kondusif, memberikan perhatian yang cukup kepada anggota, memberikan penghargaan penuh terhadap prestasi kerja organisasi, serta menjalin hubungan komunikasi yang baik bagi seluruh pegawai tanpa terkecuali (Rumondor, 2013).

Secara garis besar, gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang bagaimana pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya pada organisasi yang terlibat serta bagaimana seorang pemimpin dilihat oleh anggota organisasi yang dipimpin ataupun mereka yang mungkin sedang mengamati organisasi dari luar organisasinya (Malthis & Jackson, 1992). Dengan demikian, gaya kepemimpinan merupakan kondisi yang dibuat oleh pemimpin dalam menciptakan pola kepribadian yang akan digunakan dalam berbagai kegiatan pengarahan dan memberikan pengaruh kepada anggota organisasi dibawahnya. Menurut Wirawan (2013), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, seperti gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, karismatik, abdi, birokrasi, spiritual, otentik, diri sendiri (Wirawan, 2013).

Gaya kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) merupakan salah satu dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kapasitas psikologis yang memiliki arah positif dalam perihal organisasi yang maju, menghasilkan kesadaran diri, pengembangan diri, dan perilaku positif yang lebih besar pada pemimpin dan pengikutnya (Luthans & Avolio, 2003). Otentik sendiri memiliki makna dapat

dipercaya, sah, tulen dan asli. Segala sesuatu dapat dikatakan otentik jika suatu hal sesuai dengan fakta apa yang dilihat, didengar, dan dirasa sehingga dapat dipercaya. Walumba (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan otentik merupakan pola perilaku pemimpin yang menarik dan berusaha mendorong kapasitas psikologi serta etika ke arah positif dalam berorganisasi, tujuannya adalah untuk meningkatkan kesadaran dan internalisasi diri, pengolahan informasi yang seimbang, dan hubungan yang berterus terang pada bawahannya serta mendorong bawahannya untuk mengembangkan diri.

Karakteristik dari pemimpin otentik antara lain optimisme, percaya diri, kesadaran diri, komunikasi yang terbuka, mempengaruhi pengikut, transparansi atau komunikasi yang terbuka dan kepercayaan (Sugianto, 2018). Menurut (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) terdapat empat aspek dalam perihal kepemimpinan otentik, yakni sebagai berikut:

a. Kesadaran diri (*self awareness*)

Kesadaran diri dapat diartikan sebagai cara seseorang melihat, memandang maupun memahami dirinya dalam rentang waktu tertentu. Hal tersebut mencakup mengenai seseorang akan mendapatkan wawasan mengenai dirinya berdasarkan sudut pandang orang lain. Selain itu, kesadaran diri akan menunjukkan bagaimana kekuatan dan kelemahan atasan dari sudut pandang karyawannya. Sebagai contoh, direktur menyadari bahwa segala

sesuatu mengenai ucapan dan perilakunya akan memberikan dampak langsung maupun tidak langsung terhadap bawahannya.

b. Relasi yang transparan (*relational transparency*)

Relasi yang transparan dapat diartikan sebagai gambaran karyawan terhadap atasan mengenai pemimpin yang menampilkan dirinya secara autentik ketika berhubungan dengan orang sekitar. Dengan kata lain, pemimpin akan berusaha menampilkan dirinya secara “asli”, tanpa adanya unsur-unsur yang dibuat-buat, ketika berinteraksi kepada orang sekitar. Pemimpin tersebut berinteraksi dengan khalayak sekitar dengan apa adanya dan bukan merupakan pencitraan dihadapan orang lain dalam rangka membentuk opini yang baik dari orang lain.

c. Pemrosesan yang Seimbang (*balanced processing*)

Pemrosesan yang seimbang dapat diartikan sebagai pemimpin yang berusaha secara obyektif menganalisa semua informasi dan data yang ada secara relevan sebelum mengambil sebuah keputusan yang mutlak. Pemimpin akan berusaha mengambil keputusan dengan melihat dari berbagai sudut pandang dan berbagai pendapat sebelum akhirnya menetapkan sebuah keputusan.

d. Perspektif Moral yang Diinternalisasi (*internalized moral perspective*).

Perspektif Moral yang Diinternalisasi dapat dikatakan sebagai gambaran karyawan terhadap atasan mengenai internalisasi dan regulasi diri. Dengan kata lain ketika atasan membuat sebuah keputusan, maka keputusan tersebut harus sesuai dengan regulasi diri atau tidak bertentangan dengan nilai moral yang dianutnya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan memberikan dampak kedalam suatu kondisi kinerja, dimana hal tersebut akan berhubungan langsung kepada para penggerak organisasi, yakni para anggota organisasi. Hal tersebut tentu akan memberikan respons terhadap gaya kepemimpinan yang telah diberikan, apakah anggota organisasi memberikan rasa senang ataupun sebaliknya. Dan tentunya hal tersebut akan berimbas pada kinerja organisasi maupun kinerja manajerial itu sendiri.

6. Pengendalian Internal

Arens (2006) mengungkapkan bahwa pengendalian internal merupakan sebuah proses yang dirancang agar dapat memberikan sebuah kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan organisasi yang mencakup aspek reliabilitas pelaporan keuangan organisasi, efisiensi maupun efektivitas operasi, serta kepatuhan pada aturan-aturan yang berlaku (Arens, Alvin, & James, 2006). Berjalannya pengendalian internal yang efektif akan memberikan kinerja organisasi tersebut semakin meningkat, mulai dari berjalannya

aktivitas operasional organisasi yang efisien serta efektif, pelaporan keuangan yang semakin dipercaya, hingga tidak adanya suatu pelanggaran terhadap aturan-aturan yang sudah dibangun oleh organisasi sebelumnya, baik oleh pimpinan maupun pegawai itu sendiri. Hal tersebut sejalan dengan pendapat *The Commite of Sponsoring Organization* atau dapat disingkat COSO yang menjelaskan mengenai definisi tentang pengendalian internal,

“A process, effect by entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding to achievement of objectives in the following categories-effectiveness and efficiency of operations, reliability offinancial reporting, and compliance with applicable laws and regulations.”(Sawyer’s & Dittenhover, 2003)

Selain itu, AICPA (*America Institute of Certified Public Accountants*) menerangkan bahwa pengendalian internal sangatlah penting dalam memberikan perlindungan bagi suatu entitas tertentu terhadap kelemahan-kelemahan yang disebabkan manusia serta untuk mengurangi adanya kemungkinan kesalahan maupun tindakan yang dianggap tidak sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku (Mayarani et al., 2017).

Melihat pembahasan dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal merupakan sebuah proses pada suatu organisasi yang dirancang untuk memberikan sebuah keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan pada sebuah organisasi telah sesuai dengan aturan-aturan maupun kebijakan

organisasi yang sudah ditetapkan. Pada intinya, pengendalian internal akan mencakup perihal mengenai bagaimana seseorang dalam sebuah organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan, kebijakan, maupun otoritas dan wewenang yang ada, yang diharapkan hal tersebut dapat mencapai tujuan organisasi.

Committe of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO), menjelaskan bahwa pengendalian internal terdiri atas beberapa komponen-komponen sebagai berikut (Sawyer's & Dittenhover, 2003) :

- 1) Lingkungan Pengendalian, yakni sebuah mesin penggerak organisasi berupa sebuah pondasi yang telah ditempatkan dan disesuaikan sebelumnya
- 2) Penaksiran Risiko, yakni serangkaian aktivitas mekanisme dalam hal mengidentifikasi, menganalisis, dan juga mengelola dari segala perihal mengenai risiko yang ada. Suatu organisasi harus bisa selalu siap dan waspada dalam menghadapi adanya kemungkinan risiko yang akan dihadapi.
- 3) Informasi dan komunikasi, dimana komponen organisasi memungkinkan untuk mendapatkan maupun menukar atas informasi yang ada di mana hal tersebut dibutuhkan dalam melaksanakan, mengelola, hingga mengendalikan berbagai kegiatan organisasi tersebut.

- 4) Aktivitas Pengendalian, dimana aktivitas ini dilakukan untuk membantu memastikan apakah tindakan-tindakan pegawai pada organisasi tersebut yang teridentifikasi sebagai manajemen organisasi benar-benar diperlukan atau tidak dalam menghadapi berbagai risiko yang akan mungkin terjadi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.
- 5) Pemantauan, dimana dilakukannya aktivitas pemantauan terhadap seluruh kegiatan operasional organisasi. Keseluruhan proses yang berjalan benar-benar diawasi agar sesuai dengan tujuan organisasi.

Hal tersebut sejalan pada pembahasan Sukrisno Agus (Agus & Hoesada, 2009) dimana indikator pengendalian internal memiliki komponen yang saling terkait, yakni lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan.

7. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dimaknai sebagai sebuah kekuatan maupun dorongan seseorang dalam keterlibatannya pada suatu organisasi tertentu (Porter, Steers, & Mowday, 1974). Porter *et al* menjelaskan bahwa terdapat beberapa karakteristik mengenai komitmen organisasi, yakni antara lain

1. Kepercayaan serta rasa menerima akan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Memiliki kemauan untuk mengusahakan usaha seseorang ke arah pencapaian tujuan organisasi
3. Memiliki keinginan yang kuat dalam usaha mempertahankan anggota organisasinya.

Memiliki rasa kepercayaan dan rasa menerima yang kuat antara tujuan dan nilai organisasi merupakan tanda dari adanya komitmen pada organisasi tersebut. Selain itu, seseorang yang memiliki usaha untuk mencapai tujuan dari organisasi yang dimilikinya juga merupakan sebuah respon dari kesetiaan dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan muncul ketika seseorang tetap dalam pendiriannya menuju tujuan organisasi walaupun adanya beban dan rintangan yang menghadang. Maka ketika komitmen organisasi seseorang tinggi, ia akan selalu berusaha memperjuangkan tujuan organisasinya dibandingkan dengan seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang rendah..

Menurut Utami dan Rejeki (2016) individu dan organisasi mempunyai sudut pemikiran yang berbeda terkait dengan komitmen organisasi. Sudut pandang dari individu menganggap bahwa seseorang yang mempunyai komitmen organisasi akan senang ketika mendapatkan bonus atau penghargaan. *Reward* yang diberikan tersebut akan mencegah keterlambatan pegawai, tingkat

ketidakhadiran, dan keinginan untuk berhenti bekerja, serta mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan dari sudut pandang organisasi, komitmen organisasi juga disebabkan oleh faktor situasional di tempat kerja seperti kepuasan seseorang ketika mendapatkan penghargaan kinerja yang adil dan organisasi tersebut peduli dengan kesejahteraan mereka. Sehingga hal ini berdampak pada komitmen organisasi yang meningkat.

Allen dan Mayer (1993) mendefinisikan terkait pengukuran mengenai komponen komitmen organisasional, yaitu:

a. Dimensi Komitmen Afektif (*Affective commitment*)

Affective commitment merupakan keterkaitan emosional dan keterlibatan individu dalam bentuk perasaan positif dalam memahami tujuan suatu organisasi. Individu yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan memiliki ikatan emosional dan memiliki rasa keterlibatan pada tugas-tugas organisasi, sehingga akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

b. Dimensi Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Continuance commitment atau dapat disebut juga komitmen keberlanjutan berkaitan dengan persepsi individu sejauh mana individu terikat dengan organisasi sehingga mempertimbangkan mengenai kerugian maupun biaya yang akan dihadapinya ketika individu tersebut meninggalkan organisasi. Individu akan

mempertimbangkan untung dan rugi apabila ingin tetap bergabung atau meninggalkan organisasi. Individu yang bekerja dengan *continuance commitment* akan tetap bertahan pada suatu organisasi yang disebabkan karena mereka memang membutuhkan untuk melakukan hal tersebut dan tidak ada pilihan yang lain

c. Dimensi Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Normative commitment merupakan perasaan-perasaan individu yang terbentuk mengenai kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, karena tindakan tersebut merupakan hal yang dirasa benar yang harus dilakukan. Hal ini berarti individu dengan komitmen normatif yang tinggi akan merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi dimana mereka bergabung.

8. Kinerja Manajerial

Kinerja secara umum dapat didefinisikan sebagai sebuah gambaran mengenai seberapa besar tingkat pencapaian, tingkat pelaksanaan kegiatan, program maupun kebijakan dalam rangka mewujudkan dari apa yang telah dirumuskan sebelumnya seperti visi dan misi, tujuan, sasaran, maupun target organisasi yang tercantum pada rencana strategis (renstra) suatu organisasi (Mahsun, 2014). Selain itu, kinerja merupakan sebuah hasil kerja dari suatu bentuk pertanggungjawaban organisasi, baik secara kualitas maupun kuantitas

yang dicapai oleh seorang individu yang terlibat dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan amanah yang telah diberikan (Mangkunegara, 2001).

Kinerja adalah suatu pendekatan strategis yang terpadu dan bertujuan dalam menyampaikan pencapaian target yang berkelanjutan pada sebuah organisasi dengan cara memperbaiki proses kinerja seseorang maupun individu yang berkegiatan di dalamnya dengan cara mengembangkan kapabilitas individu yang berada didalamnya (Armstrong & Baron, 1998). Mahmudi (2010) menjelaskan mengenai konsep kinerja, dimana kinerja merupakan bentuk dari sebuah konstruk multidimensional yang mencakup beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Faktor personal

Hal tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, serta komitmen yang dimiliki oleh seseorang

2. Faktor kepemimpinan

Hal tersebut mencakup kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan maupun manajer

3. Faktor tim

Hal tersebut mencakup kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim

4. Faktor sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi

5. Faktor situasional

Hal tersebut mencakup tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Furtwengler (2002) menjelaskan bahwa terdapat sejumlah aspek yang dapat dijadikan indikator kinerja, yaitu:

1. Kecepatan

Kecapatan terkait dengan unsur-unsur, pemahaman mengenai bagaimana pentingnya kecepatan dalam lingkungan persaingan, kemampuan melakukan pekerjaan dengan baik, kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal, dan kemampuan mencari cara untuk menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih cepat. Kecepatan sangat penting bagi keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi

2. Kualitas

Kualitas tidak dapat dikorbankan demi kecepatan. Kualitas pekerjaan dapat dilihat dari beberapa unsur, seperti: bangga

terhadap pekerjaannya, melakukan pekerjaan dengan benar sejak awal, dan mencari cara-cara untuk memperbaiki kualitas pekerjaannya

3. Pelayanan

Dapat dilihat melalui hal-hal berikut: pemahaman mengenai pentingnya melayani pelanggan, menunjukkan keinginan untuk melayani orang lain dengan baik, merespon pelanggan dengan tepat waktu, dan karyawan memberikan sesuatu lebih daripada yang diminta oleh pelanggan

Menurut Mahoney dalam Wibowo (2006) mengungkapkan bahwa kinerja manajerial merupakan standar kinerja seseorang dalam suatu organisasi yang meliputi perihal perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, perwakilan, dan negosiasi (Wibowo, 2006). Perihal standar kinerja tersebut nantinya akan digunakan dalam mengukur tingkat kinerja manajerial tersebut berhasil dicapai.

B. Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja manajerial

Partisipasi anggaran dimaknai dengan seberapa besar tingkat pengaruh keterlibatan seseorang di organisasinya pada saat proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran dapat dimaknai pula sebagai bentuk kerjasama antara atasan dan bawahan dalam proses penyusunan

anggaran. Diharapkan dengan adanya partisipasi anggaran antara atasan dengan bawahan akan tercipta peningkatan kinerja manajerial, karena seluruh tujuan, rencana, dan sasaran yang dirumuskan pada anggaran organisasi disetujui dan mufakat secara bersama (N. Widyawati, 2017).

Menurut Savitri (2015), Partisipasi anggaran lebih mengacu pada aspek sejauh mana atasan dan bawahan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran serta mempengaruhi sasaran untuk mencapai kinerja manajerial yang baik (Savitri, Ritonga, & Ayuni, 2015). Dengan demikian, secara langsung maupun tidak langsung manajer atas maupun bawah akan memiliki rasa tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan yang sudah dirumuskan sebelumnya.

Beberapa peneliti seperti Brownell dan McInnes (1998), Savitri (2018), Ermawati (2017), dan Kamilah (2018) mengungkapkan bahwa adanya hubungan positif antara proses partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (Brownell & McInnes, 1986; Ermawati, 2017; Kamilah et al., 2018; Savitri et al., 2015). Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran, semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial. Kendati demikian, terdapat pula beberapa penelitian yang tidak mendapatkan hasil adanya hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial, seperti penelitian Brownell dan Hirst (1986), Milani (1975), Wasiturrehman dan Anita (2014) (Brownell & Hirst, 1986; Milani, 1975; Wasiaturrehman & Anita, 2014).

Melihat pembahasan diatas, penulis menurunkan hipotesis sebagai berikut

H₁ : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik terhadap Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai sebuah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan maupun menyeimbangkan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan teori penetapan tujuan yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) dimana teori tersebut menjelaskan mengenai hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan prestasi kerja. Seorang pemimpin yang memahami tujuan maka secara tidak langsung akan terpengaruh terhadap perilaku kerjanya (Arumsari 2014). Jika pemimpin telah menentukan tujuan atas tindakannya di masa depan, maka tujuan tersebut akan mempengaruhi tindakan dan perilaku pemimpin tersebut. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan dalam mencapai tujuan yang diinginkan manajer tingkat atas harus mengetahui tindakan-tindakan serta upaya-upaya agar mencapai sasaran yang diinginkan, salah satunya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi. Karena pada intinya, kinerja manajerial tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial sebelumnya pernah diteliti

oleh beberapa peneliti seperti penelitian Rita (2016) dan Ivana (2017) dimana terdapat hubungan pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja manajerial (Ivana Ariyani, 2017). Kendati demikian, terdapat beberapa penelitian yang mengungkapkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja manajerial, seperti penelitian yang dilakukan oleh Ridwan (2017), Lukmanul (2016) Taruno (2012), Putri (2014), Noor (2007), Sumarno (2005) (Hakim & Asmony, 2016; Z. E. Putri, 2016; Ridwan & Hamelinda, 2017). Terdapat ketidakkonsistensi hasil sehingga variabel gaya kepemimpinan hendaknya diuji lebih lanjut kembali. Berdasarkan penjelasan diatas maka diturunkan hipotesis sebagai berikut:

**H₂ : Gaya Kepemimpinan Otentik berpengaruh positif
terhadap Kinerja Manajerial**

3. Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial

Pengendalian internal dapat diartikan sebagai sebuah proses berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh seseorang dalam suatu organisasi, baik itu karyawan, manajer atas maupun manajer bawah dengan memberikan jaminan bahwa tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya akan tercapai secara efektif dan optimal dengan tetap mentaati peraturan-peraturan maupun kebijakan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Pengendalian intern erat kaitannya ketika dihubungkan dengan kinerja manajerial, terutama pada permasalahan *accounting control* serta

administrative control. Hal tersebut diperlukan dalam rangka menyusun berbagai metode, rencana, maupun prosedur organisasi tersebut demi menjaga konsistensi dari penerapan tujuan organisasi. Pada intinya, pengendalian internal terdiri dari komponen-komponen pembangun organisasi, seperti rencana organisasi, metode operasional organisasi, dan prosedur-prosedur organisasi yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional organisasi serta kepatuhan terhadap ketentuan maupun peraturan yang berlaku dan pada akhirnya hal tersebut akan meningkatkan kinerja manajerial suatu organisasi.

Beberapa penelitian mengungkapkan adanya hubungan antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial, seperti pada penelitian Anwar (2018), Hakim (2016), Labni (2015), Putri (2013) dan Candrakusuma (2017). Penelitian tersebut mengungkapkan adanya hubungan pengaruh dan signifikan antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial, dimana semakin tinggi tingkat pengendalian internal, maka semakin tinggi kinerja manajerial organisasi (Anwar, 2018; Candrakusuma & Jatmiko, 2017; Hakim & Asmony, 2016; Labni, 2015; G. Y. Putri, 2013). Dengan demikian, penulis menurunkan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Pengendalian Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

4. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

Partisipasi anggaran merupakan sebuah proses adanya keterlibatan baik dengan manajer atas maupun manajer bawah dalam proses menentukan penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi organisasi (Eker, 2007). Dalam hal ini, manajer tingkat bawah dianggap memiliki informasi yang akurat sebagai bahan pertimbangan mengenai proses penyusunan anggaran. Hal tersebut dikarenakan manajemen bawah memahami kondisi yang sedang terjadi pada organisasi didalamnya. Dengan demikian, keterlibatan seorang manajer tingkat bawah memiliki timbal balik terhadap proses penyusunan anggaran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Pada dasarnya, komitmen organisasi merupakan kondisi seseorang memiliki rasa keterikatan, kepercayaan, dan perasaan memiliki atas sebuah organisasi, dengan demikian individu tersebut akan lebih mengutamakan kepentingan-kepentingan organisasi terlebih dahulu dibandingkan kepentingan individu itu sendiri. Seseorang manajer bawah yang memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi akan bersedia memberikan informasi-informasi yang akurat dan kredibel kedalam usulan anggaran pada organisasi tersebut. Tidak hanya itu, seorang manajer yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berusaha melaksanakan serta mempertanggungjawabkan atas usulan anggaran yang telah disepakati sebelumnya demi mencapai tujuan dari organisasi tersebut (Setyarini & A, 2014).

Dalam beberapa penelitian, seperti pada penelitian Eker (2007), Noor dan Othman (2012), Setyarini (2014) mengungkapkan adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi, dimana semakin tinggi partisipasi anggaran pada suatu organisasi maka semakin tinggi pula komitmen organisasi (Eker, 2007; Noor & Othman, 2012; Setyarini & A, 2014). Dengan demikian, diturunkan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap
Komitmen Organisasi**

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik terhadap Komitmen Organisasi

Gaya kepemimpinan berteori untuk mempengaruhi komitmen organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung (James M. Kohlmeyer, Mahenthiran, Parker, & Sincich, 2014). Dengan demikian, secara langsung maupun tidak langsung gaya kepemimpinan seseorang akan memberikan efek terhadap para anggota organisasi mengenai komitmen terhadap organisasi, semakin anggota organisasi gaya kepemimpinan yang diberikan merasa nyaman, maka semakin tinggi komitmen anggota terhadap organisasi. Komitmen organisasi merupakan bentuk dedikasi ataupun pengabdian seseorang terhadap pekerjaannya dan ia memandangnya sebagai kebutuhan dan sangat penting dalam hidupnya (M. H. Santoso, 2014).

Ketika gaya kepemimpinan pemimpin yang diberikan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh anggota organisasinya, secara langsung hal tersebut akan meningkatkan rasa keterikatan maupun rasa memiliki para anggota organisasinya, karena merasa dihormati dan dibutuhkan oleh pemimpinnya.

Pengembangan hipotesis ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, seperti penelitian Santoso (2014), Brown (2003) dalam Suhana (2007), Chen (2004), Perryer & Jordan (2005), Wijati (2012) (M. H. Santoso, 2014; Wijati, 2012). Dengan demikian, diurunkan hipotesis sebagai berikut:

**H_s: Gaya Kepemimpinan Otentik berpengaruh positif
Terhadap Komitmen Organisasi**

6. Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Komitmen Organisasi

Secara umum, pengendalian internal merupakan sebuah proses yang dirancang agar dapat memberikan kepastian yang layak tentang pencapaian tujuan organisasi mengenai reliabilitas pelaporan keuangan organisasi, efisiensi maupun efektivitas operasi, serta kepatuhan pada aturan-aturan yang berlaku (Arens, Alvin, & James, 2006). Dengan demikian, pengendalian internal dapat dipahami sebagai proses berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh seseorang dalam suatu organisasi, baik

itu karyawan, manajer atas maupun manajer bawah dengan memberikan jaminan bahwa tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya akan tercapai secara efektif dan optimal dengan tetap mentaati peraturan-peraturan maupun kebijakan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Pengendalian internal sangatlah erat hubungannya dengan keterlibatan peran dari individu yang bergerak pada suatu organisasi. Kekuatan maupun dorongan seseorang dalam keterlibatannya pada suatu organisasi tertentu disebut komitmen organisasi (Porter et al., 1974). Proses pengendalian internal akan berjalan ketika individu yang berada pada organisasi tersebut memiliki rasa dorongan maupun rasa terlibat dalam operasionalisasi organisasi, yang pada akhirnya individu tersebut akan melakukan perihal apapun yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan tulus dan lapang dada sebagai akibat memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap organisasinya. Pembahasan tersebut didukung oleh penelitian Allen dan Meyer (1990), Steers (1977), Pinder (1998), Picket (2004), Sawyer, et.al (2003), COSO (1992), Cangemi & Singleton, (2003), Pratolo (2008), Kemala (2013), dimana komitmen organisasi dapat terwujud apabila didukung dengan adanya pengendalian internal yang baik (Kemala & Taufik, 2013; Pratolo, 2008; Sawyer's & Dittenhover, 2003). Dengan demikian, maka diturunkan hipotesis sebagai berikut

H₆: Pengendalian Internal berpengaruh positif

terhadap Komitmen Organisasi

7. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi sejatinya merupakan kondisi individu yang memiliki komitmen organisasi yang kuat, sehingga menyebabkan individu tersebut berupaya semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang sejalan dengan tujuan maupun kepentingan-kepentingan organisasi tempat individu tersebut bekerja. Komitmen organisasi merupakan rasa keinginan yang muncul dari dalam diri perseorangan guna mengerjakan sebuah pekerjaan, yang nantinya dapat kesuksesan organisasi, sesuai kepada tujuan yang sudah ditetapkan, serta mementingkan keperluan organisasi (I. A. Widyawati & Sari, 2017).

Komitmen organisasi merupakan penggerak dari organisasi itu sendiri. Jika diibaratkan seperti sepeda, maka anggota organisasi diibaratkan sebagai rantai, kinerja manajerial maupun organisasi sebagai roda, dan komitmen organisasi sebagai oli rantai, maka ketika oli rantai semakin banyak, maka perputaran roda sepeda semakin lancar dan cepat. Begitupun sama dengan komitmen organisasi pada suatu organisasi, ketika komitmen organisasi yang dibangun tinggi pada setiap anggota organisasinya, maka kinerja manajerial maupun kinerja operasional organisasi akan semakin meningkat pula.

Terdapat beberapa penelitian yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan

kinerja manajerial, seperti Candrakusuma & Jatmiko (2017), Widyawati (2017), Putri (2013), Widyawati & Sari (2017), Yuleova (2013), Yunita (2008), Hariyanti & Nasir (2002) (Candrakusuma & Jatmiko, 2017; I. A. Widyawati & Sari, 2017; Yunita, 2009). Dengan demikian, diturunkan hipotesis sebagai berikut :

H7: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

8. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

Sederhananya, komitmen organisasi merupakan rasa keterikatan antara seseorang dengan organisasi yang dilibatkannya. Maknanya, ketika seseorang memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi yang dimilikinya, kinerja organisasi maupun kinerja manajerial suatu organisasi akan meningkat dengan sendirinya (Indarto & Ayu, 2013). Melihat logika dasar ketika adanya rasa cinta anggota organisasi terhadap organisasinya, maka rasa tanpa pamrih akan melaksanakan tugas organisasi akan semakin tinggi, dan kinerja organisasi maupun kinerja manajerial akan meningkat pula.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan memberikan nilai lebih dalam memperkuat tendensi bawahan untuk lebih mengenal organisasinya, yang diharapkan komitmen organisasi para anggotanya akan meningkat dan dengan sendirinya kinerja manajerial organisasi

dapat dipastikan semakin meningkat. Hal ini diperkuat dengan berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dimana adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi seperti Patchen (1965); Morris dan Steers (1980); Rhodes dan Steers (1981); Boshof dan Mels (1995) (Indarto & Ayu, 2013) serta penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial dimana adanya hubungan pengaruh positif yang signifikan, seperti penelitian Widyawati (2017), Hariyanti & Nasir (2002), Yunita (2008), Widyawati & Sari (2017), Yuleova (2013) (I. A. Widyawati & Sari, 2017; Yunita, 2009). Selain itu, penelitian Eker (2009), Dianawati (2009), Noor & Othman (2012), Syahputra (2014) Setyarini & Susty (2014), Kusuma (2016) mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (Kusuma, 2016; Setyarini & A, 2014). Dengan demikian, diturunkan hipotesis sebagai berikut

H₈ : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan maupun menyeimbangkan

tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Melihat penjelasan sebelumnya dimana Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan, manajer tingkat atas harus mengetahui tindakan-tindakan serta upaya-upaya yang tepat dilakukan agar mencapai sasaran yang diinginkan, salah satunya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi. Karena pada intinya, kinerja manajerial tidak dapat dilepaskan dari peran perilaku pemimpinnya.

Ketika gaya kepemimpinan pemimpin yang diberikan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh anggota organisasinya, secara langsung hal tersebut akan meningkatkan rasa keterikatan maupun rasa memiliki para anggota organisasinya, karena merasa dihormati dan dibutuhkan oleh pemimpinnya. Dengan demikian, hal tersebut akan mempengaruhi pula tingkat kinerja manajerial suatu organisasi.

Beberapa penelitian telah dilakukan sebelumnya mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, seperti Brown (2003) dalam Suhana (2007), Chen (2004), Perryer & Jordan (2005), Wijati (2012) dimana dijelaskan mengenai adanya hubungan pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi (Wijati, 2012) dan adanya hubungan positif yang signifikan mengenai komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, seperti Candrakusuma & Jatmiko (2017), Widyawati (2017), Putri (2013), Widyawati & Sari (2017), Yuleova (2013), Yunita

(2008), Hariyanti & Nasir (2002). (Candrakusuma & Jatmiko, 2017; I. A. Widyawati & Sari, 2017; Yunita, 2009). Berdasarkan penjelasan diatas, diturunkan hipotesis sebagai berikut:

H₉: Gaya Kepemimpinan Otentik berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

10. Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

Pengendalian internal merupakan proses berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh seseorang dalam suatu organisasi, baik itu karyawan, manajer atas maupun manajer bawah dengan memberikan jaminan bahwa tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya akan tercapai secara efektif dan optimal dengan tetap mentaati peraturan-peraturan maupun kebijakan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Merujuk pada penjelasan sebelumnya, proses pengendalian internal akan berjalan secara optimal ketika individu yang berada pada organisasi tersebut memiliki rasa keterikatan pada organisasinya, yang pada akhirnya individu tersebut akan melakukan perihal apapun tanpa rasa pamrih yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan tulus dan lapang dada sebagai akibat memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap organisasinya. Ketika proses pengendalian internal yang

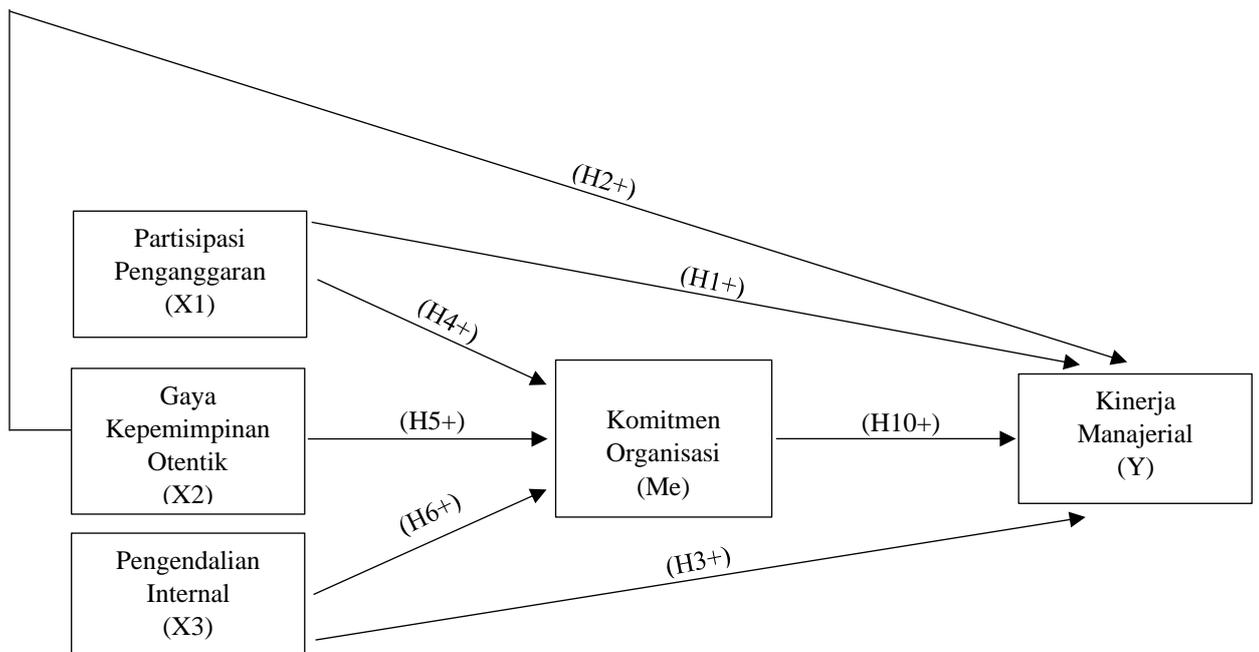
diimbangi dengan rasa kepemilikan organisasi anggotanya telah berjalan secara optimal, maka secara langsung kinerja manajerial organisasi akan meningkat dengan sendirinya.

Pembangunan hipotesis diatas sudah pernah diteliti sebelumnya oleh beberapa peneliti mengenai hubungan antara pengendalian internal terhadap komitmen organisasi dimana terdapat pengaruh signifikan antara pengendalian internal terhadap komitmen organisasi, seperti Allen dan Meyer (1990), Steers (1977), Pinder (1998), Picket (2004), Sawyer, et.al (2003), COSO (1992), Cangemi & Singleton, (2003), Pratolo (2008), Kemala (2013), dimana komitmen organisasi dapat terwujud apabila didukung dengan adanya pengendalian internal yang baik (Kemala & Taufik, 2013; Pratolo, 2008; Sawyer's & Dittenhover, 2003) serta hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dimana adanya hubungan pengaruh positif yang yang signifikan, seperti Candrakusuma & Jatmiko (2017), Widyawati (2017), Putri (2013), Widyawati & Sari (2017), Yuleova (2013), Yunita (2008), Hariyanti & Nasir (2002). (Candrakusuma & Jatmiko, 2017; I. A. Widyawati & Sari, 2017; Yunita, 2009). Dengan demikian, diturunkan hipotesis sebagai berikut

H₁₀: Pengendalian Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

C. Model Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji faktor-faktor yang dapat memengaruhi Kinerja Manajerial yang terdiri dari tiga variabel independen yakni Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Otentik, dan Pengendalian Internal dengan variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial dan variabel mediasi yakni Komitmen Organisasi



Gambar 2.1 : Model Penelitian