

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah intitusi rumah sakit umum daerah dan rumah sakit swasta yang berada di Kabupaten Kebumen, Provinsi Jawa Tengah. Pada penelitian ini, rumah sakit yang dijadikan sebagai objek penelitian yakni RSUD Dr. Sudirman, RSUD Prembun, PKU Muhammadiyah Gombong, dan RS PKU Muhammadiyah Sruweng. Dalam penelitian ini, pengambilan subjek penelitian dilakukan pada seluruh manajer menengah (*middle-level managers*) atau kepala bidang/subbagian pada masing-masing rumah sakit di Kabupaten Kebumen.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada manajer tingkat menengah/kepala bidang pada masing-masing rumah sakit di Kabupaten Kebumen. Penyebaran kuesioner dilakukan pada hari Senin - Kamis, 16 - 19 September 2019 dan pengambilan kuesioner dilakukan pada hari Rabu - Kamis, 23 – 24 September 2019,. Peneliti mengambil sampel sebanyak 4 rumah sakit yang tersebar di Kabupaten Kebumen. Tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini (tabel 4.1) dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang dikirim	90	100%
Kuesioner yang kembali	77	86%
Kuesioner yang tidak kembali	13	14%
Kuesioner yang kembali dan diolah	77	86%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0	0%

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan rincian tabel diatas (tabel 4.1), jumlah kuesioner yang berhasil dikirim pada seluruh rumah sakit yakni sebanyak 90 buah atau sebesar 100%. Jumlah kuesioner yang berhasil kembali sebanyak 77 buah atau sebesar 86% dan kuesioner yang tidak kembali sebesar 13 buah atau sebesar 14%. Jumlah kuesioner yang berhasil kembali dan dapat diolah yakni sebesar 77 buah atau sebesar 86% sedangkan kuesioner yang tidak dapat diolah yakni sebesar 0 buah atau 0%.

Data statistik karakteristik responden menampilkan rincian mengenai identitas responden, seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan atau posisi, dan lama bekerja responden. Deskripsi karakteristik responden dijelaskan pada tabel dibawah ini (tabel 4.2):

Tabel 4.2
Data Statistik Karakteristik Responden

Keterangan	Deskripsi	Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Jumlah Responden	77	100%
	Laki-Laki	27	35%
	Perempuan	50	65%
Usia	Jumlah Responden	77	100%
	20 – 24 Tahun	5	6%

	25 – 29 Tahun	6	8%
	30 – 34 Tahun	11	14%
	>34 Tahun	55	71%
Pendidikan	Jumlah Responden	77	100%
	SMA	3	4%
	Diploma	28	36%
	S1	32	42%
	S2	14	18%
Lama Bekerja	Jumlah Responden	77	100%
	<2 Tahun	6	8%
	2 – 5 Tahun	15	19%
	6 – 10 Tahun	8	10%
	>10 Tahun	48	62%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2019

Berdasarkan rincian tabel diatas (tabel 4.2), jumlah responden berjenis kelamin yakni sebesar 27 responden atau sebesar 35%, sedangkan jumlah responden berjenis kelamin perempuan yakni sebesar 50 responden atau sebesar 65%. Dengan demikian, responden terbanyak terdapat pada kelompok responden berjenis kelamin perempuan. Selanjutnya, jumlah responden yang memiliki rentang usia 20 – 24 tahun yakni sebesar 5 responden atau sebesar 6%, rentang usia 25 - 29 yakni sebesar 6 responden atau sebesar 8%, rentang usia 30 - 34 yakni sebesar 11 responden atau sebesar 14%, dan rentang usia >34 tahun yakni sebesar 55 responden atau sebesar 71%, . Dengan demikian, responden terbanyak terdapat pada kelompok responden pada rentang usia >34 tahun

Berdasarkan latar belakang pendidikan, jumlah responden dengan latar belakang pendidikan SMA yakni sebesar 3 responden atau sebesar 4%, latar belakang pendidikan Diploma yakni sebesar 28 responden atau sebesar

36%, latar belakang pendidikan S1 yakni sebesar 32 responden atau sebesar 42%, dan latar belakang pendidikan S2 yakni sebesar 14 responden atau sebesar 18%, Dengan demikian, responden yang paling dominan terdapat pada kelompok responden pada latar belakang pendidikan S1.

Selain itu berdasarkan lama bekerja, jumlah responden dengan lama bekerja <2 tahun yakni sebesar 6 responden atau sebesar 8%, lama bekerja dengan rentang waktu 2 – 5 tahun yakni sebesar 15 responden atau sebesar 19%, lama bekerja dengan rentang waktu 6 - 10 tahun yakni sebesar 8 responden atau sebesar 10%, dan lama bekerja dengan rentang waktu >10 tahun yakni sebesar 48 responden atau sebesar 62%. Dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan dari segi lama bekerja yakni pada rentang >10 tahun.

B. Statistik Deskriptif

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif

Variabel	N	Std. Dev	Kisaran Teoritis			Kisaran Aktual		
			Min	Max	Mean	Min	Max	Mean
Partisipasi Anggaran (PA)	77	4.07978	6	30	18	10	30	22.5584
Gaya Kepemimpinan Otentik (GKO)	77	4,76303	8	40	24	15	40	30.7922
Pengendalian Internal (PI)	77	3.26134	6	30	18	14	30	22.9091
Komitmen Organisasi (KO)	77	2.66756	5	25	15	13	25	19.8312
Kinerja Manajerial (KM)	77	3.52934	6	30	18	13	30	22.9351

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah sampel yang digunakan sebanyak 77 sampel. Variabel partisipasi anggaran (PA) memiliki kisaran teoritis nilai jawaban antara 6-30 dengan nilai *mean* 18 sedangkan kisaran aktual jawaban responden yaitu 10-30 dan nilai *mean* sebesar 22,55 dan *standard deviation* sebesar 4,079. Nilai *mean* aktual > *mean* teoritis, dapat disimpulkan bahwa tingkat partisipasi anggaran adalah tinggi.

Variabel gaya kepemimpinan otentik (GKO) memiliki kisaran teoritis nilai jawaban antara 8-40 dengan nilai *mean* 24 sedangkan kisaran aktual jawaban responden yaitu 15-40 dengan nilai *mean* sebesar 30,79 dan *standard deviation* sebesar 4,763. Nilai *mean* aktual > *mean* teoritis menandakan bahwa tingkat gaya kepemimpinan otentik adalah tinggi. Variabel pengendalian internal (PI) yang memiliki kisaran teoritis nilai jawaban antara 6-30 dengan nilai *mean* 18 sedangkan kisaran aktual jawaban responden yaitu 14-30 dengan nilai *mean* sebesar 22,90 dan *standard deviation* sebesar 3,261. Nilai *mean* aktual > *mean* teoritis menandakan bahwa tingkat pengendalian internal adalah tinggi

Komitmen organisasi (KO) memiliki kisaran teoritis nilai jawaban antara 5-25 dengan nilai *mean* 15 sedangkan kisaran aktual jawaban responden yaitu 13-25 dengan nilai *mean* sebesar 19,83 dan *standard deviation* sebesar 2,667. Nilai *mean* aktual > *mean* teoritis menandakan bahwa tingkat komitmen organisasi adalah tinggi. Variabel kinerja manajerial (KM) memiliki kisaran teoritis nilai jawaban antara 6-

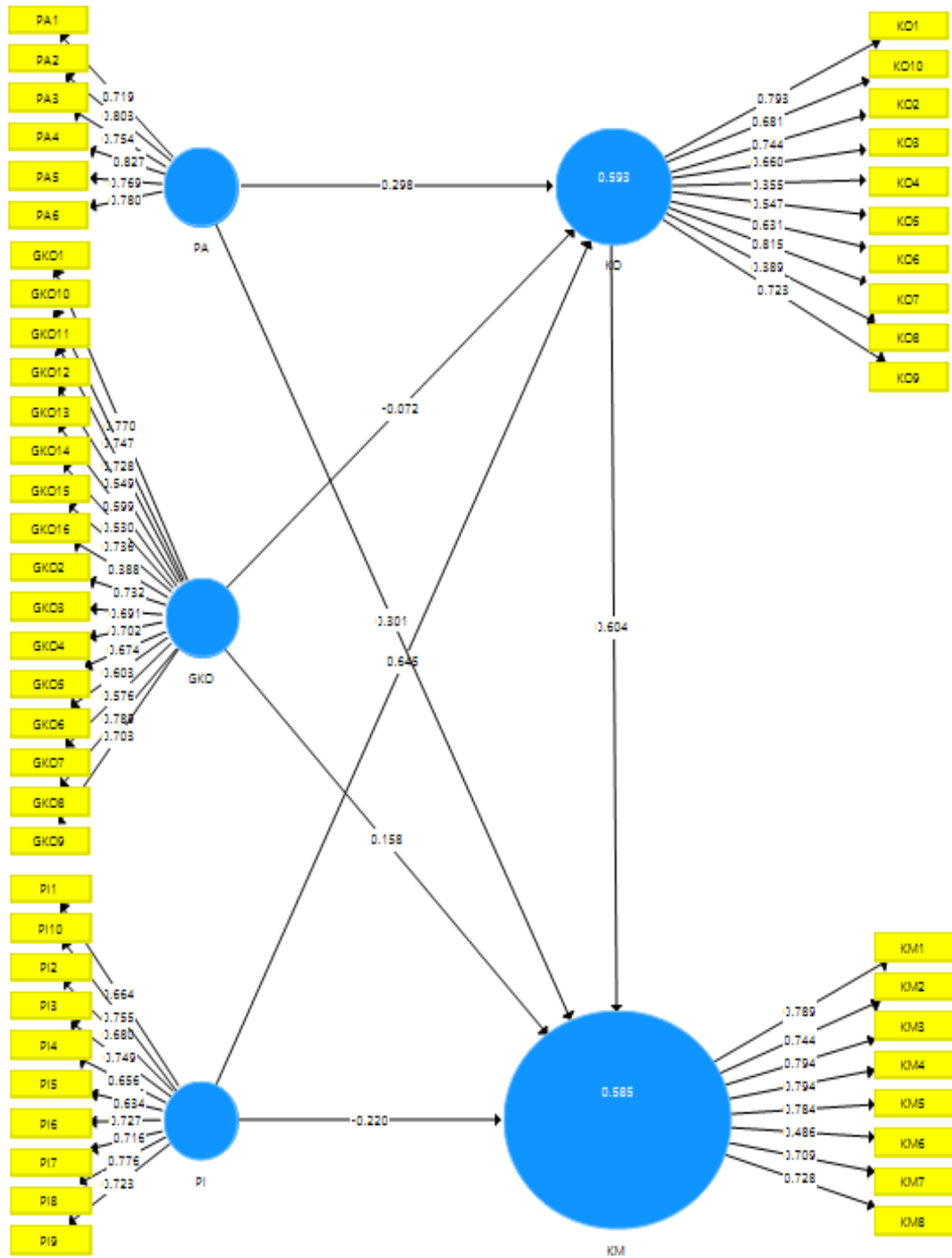
30 dengan nilai *mean* 18 sedangkan kisaran aktual jawaban responden yaitu 13-30 dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 22,93 dan *standard deviation* sebesar 3,529. . Nilai *mean* aktual > *mean* teoritis menandakan bahwa tingkat kinerja manajerial adalah tinggi

C. Analisis Data

Teknik pengolahan dan analisis data pada penelitian ini menggunakan metode *structure equation modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS), dimana SEM merupakan merupakan kombinasi teknik multivariat yang menganalisis hubungan secara simultan antara variabel dependen dengan independen serta memberikan informasi lengkap mengenai hubungan antara konstruk dengan indikatornya, serta memberikan informasi lengkap mengenai hubungan antar konstruk yang sudah dihipotesiskan sebelumnya secara simultan. Teknik analisis menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian, yakni dengan menilai outer model dan inner model.

1. Menilai Outer Model atau Measurement Model

Tampilan Hasil Perhitungan Algoritma PLS



Gambar 4.1 Tampilan Output Model Pengukuran Model Awal

a. Mengevaluasi Convergent Validity

Uji validitas convergent dapat dilihat dan dinilai dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* merupakan korelasi antara skor item dengan skor konstruk yang dibangun. Nilai *loading factor* yang biasa digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu diatas 0,7 untuk penelitian *confirmatory*, dan 0,6 – 0,7 untuk penelitian *explanatory*. Namun, menurut Chin (1998), nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 dianggap sudah cukup untuk penelitian tahap awal (Ghozali & Latan, 2015). Pada penelitian ini, nilai *loading factor* yang ditetapkan yakni sebesar 0,70 dimana dalam penelitian ini, terdapat 5 konstruk dengan jumlah indikator antara 6 sampai 12 dengan skala 1-5.

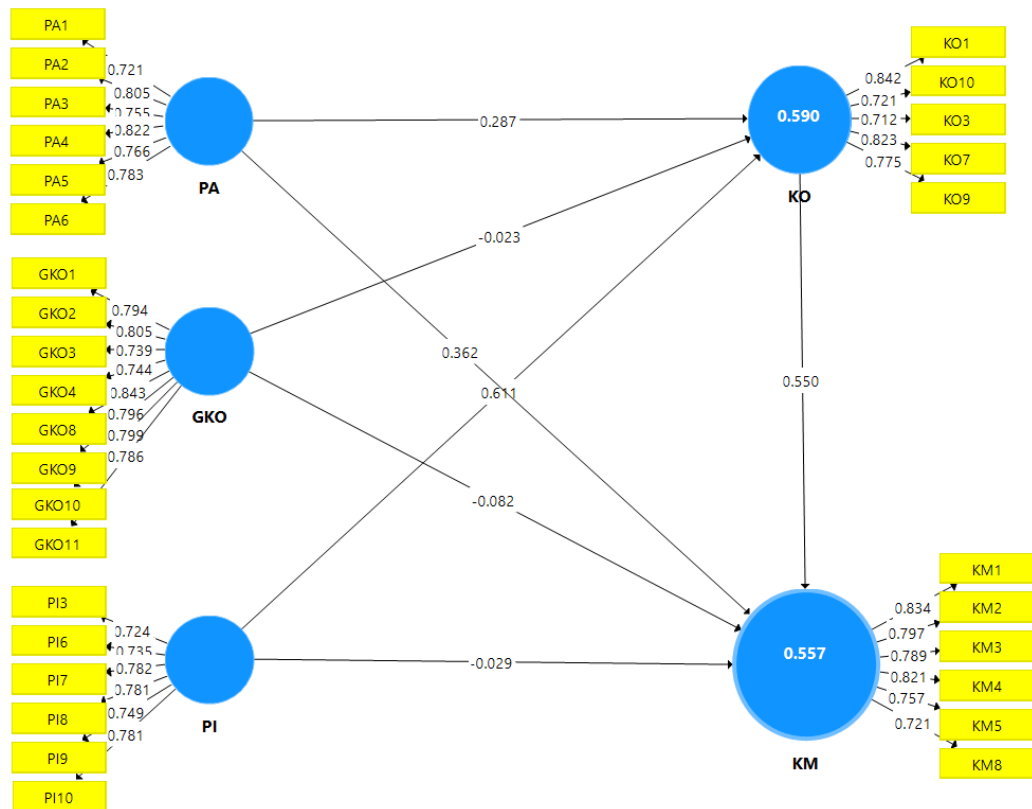
Tabel 4.4
Outer Loadings/Loading Factor (*Measurement Model*)

Konstruk	Model Awal	Modifikasi
Partisipasi Anggaran (PA)		
PA1	0,719	0,721
PA2	0,803	0,805
PA3	0,754	0,755
PA4	0,827	0,822
PA5	0,769	0,766
PA6	0,780	0,783
Gaya Kepemimpinan Otentik (GKO)		
GKO1	0,770	0,794
GKO2	0,732	0,805
GKO3	0,691	0,739
GKO4	0,702	0,744

GKO5	0,647	-
GKO6	0,603	-
GKO7	0,576	-
GKO8	0,789	0,843
GKO9	0,703	0,796
GKO10	0,747	0,799
GKO11	0,728	0,786
GKO12	0,549	-
GKO13	0,599	-
GKO14	0,530	-
GKO15	0,736	-
GKO16	0,388	-
Pengendalian Internal (PI)		
PI1	0,664	-
PI2	0,680	-
PI3	0,749	0,724
PI4	0,656	-
PI5	0,634	-
PI6	0,727	0,735
PI7	0,716	0,782
PI8	0,776	0,781
PI9	0,723	0,749
PI10	0,755	0,781
Komitmen Organisasi (KO)		
KO1	0,793	0,842
KO2	0,744	-
KO3	0,660	0,712
KO4	0,355	-
KO5	0,547	-
KO6	0,631	-
KO7	0,815	0,823
KO8	0,389	-
KO9	0,723	0,775
KO10	0,681	0,721
Kinerja Manajerial (KM)		
KM1	0,789	0,834
KM2	0,744	0,797
KM3	0,794	0,789
KM4	0,794	0,821
KM5	0,784	0,757
KM6	0,486	-
KM7	0,709	-
KM8	0,728	0,721

Sumber : Pengolahan Data Dengan PLS, 2019

Tampilan Hasil Perhitungan Algoritma PLS Modifikasi



Gambar 4.2 Tampilan Output Model Pengukuran Modifikasi

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada tabel 4.3 dan gambar 4.2 dimana nilai dari outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel pada awalnya belum memenuhi *convergen validity*. Hal tersebut disebabkan karena masih cukup banyak indikator yang masih memiliki nilai *loading factor* di bawah batas yang telah ditetapkan yakni sebesar 0,70. Modifikasi model dilakukan dengan cara mengeliminasi semua indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,70. Pada model modifikasi setelah adanya proses eliminasi faktor sebagaimana tercantum pada tabel 4.3, seluruh indikator pembentuk

konstruk menunjukkan nilai *loading factor* berada diatas 0,70, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model.

Setelah adanya eliminasi indikator yang berada dibawah batas nilai *loading factor*, pengujian validitas convergen dilanjutkan dengan melihat nilai AVE dan *Commuality* pada seluruh konstruk. Berdasarkan pengujian yang telah telah dilakukan didapatkan hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 4.5
Construct Validity

Konstruk	AVE	<i>Commuality</i>
Partisipasi Anggaran (PA)	0,602	0,872
Gaya Kepemimpinan Otentik (GKO)	0,622	0,921
Pengendalian Internal (PI)	0,576	0,860
Komitmen Organisasi (KO)	0,603	0,841
Kinerja Manajerial (KM)	0,620	0,880

Sumber : Pengolahan Data Menggunakan PLS, 2019

Berdasarkan hasil faktor loading diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk yang dibangun mempunyai *convergent validity* yang baik yang dibuktikan dengan nilai loading factor pada masing-masing konstruk diatas 0,70, nilai AVE diatas 0,50 dan nilai *communality* diatas 0,7

b. Mengevaluasi Discriminant Validity

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur atau variabel manifes konstruk yang berbeda

sebaiknya tidak memiliki korelasi yang tinggi. Dengan demikian, pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk membuktikan apakah indikator pada suatu konstruk akan mempunyai nilai *loading factor* terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada *loading factor* dengan konstruk yang lain.

Tabel 4.6
Nilai *Discriminant Validity*
(*cross loading*)

	PA	GKO	PI	KO	KM
PA1	0,721	0,178	0,186	0,310	0,412
PA2	0,805	0,546	0,452	0,548	0,463
PA3	0,755	0,290	0,188	0,389	0,518
PA4	0,822	0,350	0,411	0,451	0,476
PA5	0,766	0,255	0,353	0,377	0,522
PA6	0,783	0,499	0,463	0,462	0,466
GKO1	0,482	0,794	0,605	0,426	0,418
GKO2	0,431	0,805	0,489	0,396	0,252
GKO3	0,379	0,739	0,421	0,404	0,257
GKO4	0,260	0,744	0,482	0,371	0,193
GKO8	0,305	0,843	0,540	0,370	0,216
GKO9	0,286	0,796	0,582	0,354	0,131
GKO10	0,375	0,799	0,550	0,489	0,370
GKO11	0,356	0,786	0,479	0,390	0,267
PI3	0,379	0,498	0,724	0,504	0,356
PI6	0,322	0,506	0,735	0,509	0,435
PI7	0,279	0,413	0,782	0,523	0,330
PI8	0,401	0,617	0,781	0,578	0,336
PI9	0,260	0,440	0,749	0,472	0,254
PI10	0,384	0,515	0,781	0,675	0,435
KO1	0,481	0,413	0,669	0,842	0,561
KO3	0,400	0,552	0,469	0,712	0,416
KO7	0,420	0,289	0,545	0,823	0,597
KO9	0,409	0,406	0,530	0,775	0,554
KO10	0,426	0,376	0,582	0,721	0,519
KM1	0,528	0,237	0,333	0,557	0,834
KM2	0,490	0,252	0,291	0,491	0,797
KM3	0,622	0,428	0,507	0,570	0,789
KM4	0,377	0,223	0,261	0,465	0,821

KM5	0,370	0,254	0,377	0,625	0,757
KM8	0,477	0,237	0,460	0,510	0,721

Sumber : Pengolahan Data Menggunakan PLS, 2019

Berdasarkan tabel diatas, nilai *cross loading* yang diperoleh menunjukkan adanya validitas diskriminan yang baik, hal tersebut dibuktikan dengan adanya nilai korelasi indikator terhadap konstruknya yang bernilai lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, nilai *loading factor* PA1 (indikator pertanyaan untuk partisipasi anggaran) yakni sebesar 0,721 lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *loading factor* terhadap konstruk lain, yakni GKO, PI, KO, dan KM.

Nilai *cross loading pada* tabel tersebut juga menunjukkan bahwa indikator-indikator lain juga mempunyai nilai loading faktor yang lebih tinggi daripada loading faktor dengan konstruk yang lain. Dengan demikian, konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator pada blok yang lain.

c. Mengevaluasi Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Cronbach's alpha dan *composite reliability* merupakan nilai yang akan mencerminkan tingkat reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, serta ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Konstruk

dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan *cronbach's alpha* di atas 0,60.

Tabel 4.7
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
PA	0,901	0,868
GKO	0,929	0,913
PI	0,891	0,853
KO	0,883	0,834
KM	0,907	0,877

Sumber : Pengolahan Data Menggunakan PLS, 2019

Melihat dari hasil pengujian menggunakan SmartPLS pada tabel diatas (tabel 4.6), nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada semua konstruk memiliki nilai diatas 0,70 dan 0,60. Dengan demikian, konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

2. Pengujian Struktur Model (*Inner Model*)

Pengujian struktur model (*inner model*) menunjukkan kekuatan estimasi hubungan antar konstruk/variabel laten independen dengan dependen. Evaluasi PLS model struktural atau *inner model* digunakan untuk melihat serta memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan menggunakan *Coefficient of Determination* (R^2)

Tabel 4.8
Nilai *Adjusted R-Square*

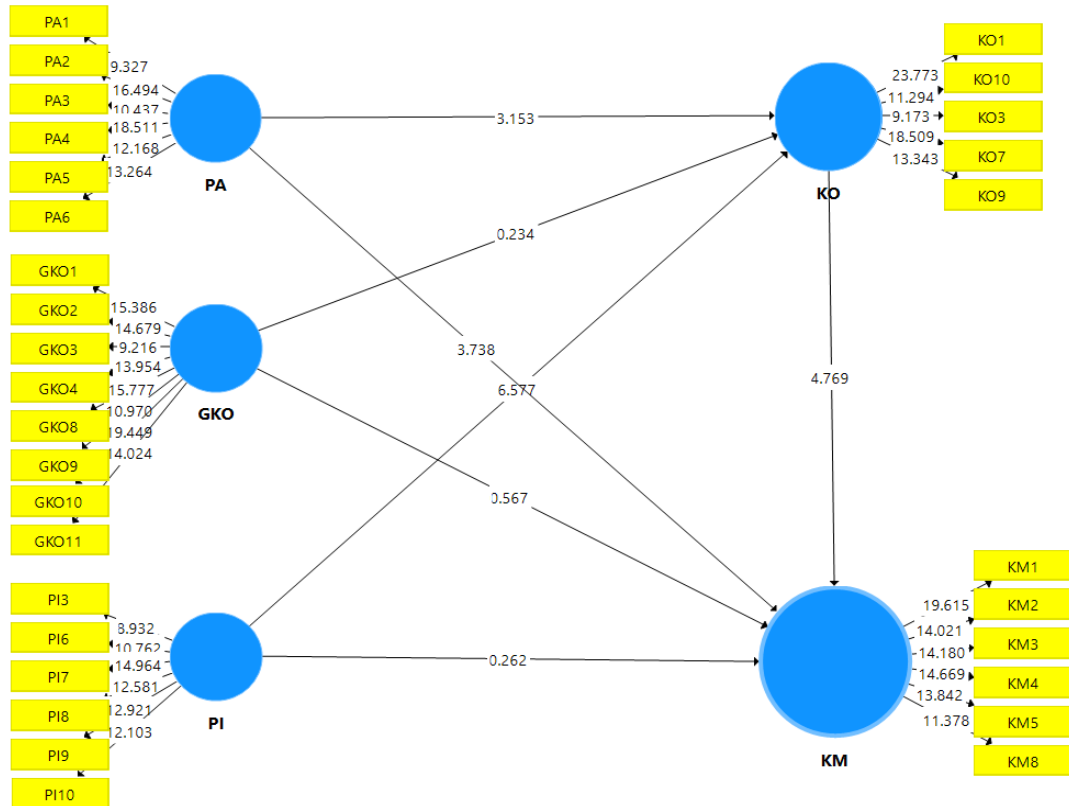
Konstruk	<i>Adjusted R-Square</i>
KO	0,573
KM	0,533

Sumber: Pengolah Data Menggunakan PLS, 2019

Hasil evaluasi *inner model* menunjukkan bahwa nilai diperoleh nilai *Adjusted R Square* (R^2) untuk variabel komitmen organisasi (KO) yakni sebesar 0,573. Hal ini menunjukkan bahwa 57,3% variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh 3 (tiga) variabel independen, yaitu partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan otentik, dan pengendalian internal. Sisanya yakni sebesar 42,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar dari model penelitian. Selain itu, nilai *Adjusted R Square* (R^2) untuk variabel kinerja manajerial (KM) yakni sebesar 0,533. Hal ini menunjukkan bahwa 53,3% variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh 3 (tiga) variabel independen, yaitu partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan otentik, dan pengendalian internal. Sisanya yakni sebesar 46,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar dari model penelitian.

D. Pengujian Hipotesis

Tampilan Hasil Perhitungan Bootstrapping



Gambar 4.3 Tampilan Output Model

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output results for inner weights*. Tabel 4.8 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural. Melihat nilai signifikansi dilakukan melalui prosedur resampling dengan teknik bootstrapping. Bootstrap menggunakan seluruh sampel asli dalam melakukan resampling, dengan rekomendasi untuk *number of bootstrap samples* yakni sebesar 5.000 atau

lebih besar dari sampel asli. Nilai signifikansi (one-tailed) yang digunakan yakni sebesar 1,96 dengan *significance level* sebesar 5%. Ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat dilihat melalui nilai perbandingan pada nilai *T-table* dan *T-statistic*.

Tabel 4.9
Results of Inner Weights

<i>Relation</i>	<i>Original Sample Estimate (O)</i>	<i>Mean of Subsamples (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistics (O/STERR)</i>	<i>P-Values</i>
PA-KM	0,362	0.362	0,097	3,738	0,000
GKO-KM	-0,082	-0,065	0,144	0,567	0,285
PI-KM	-0,029	-0,039	0,111	0,262	0,397
PA-KO	0,287	0,285	0,091	3,153	0,001
GKO-KO	-0,023	-0,011	0,097	0,234	0,408
PI-KO	0,611	0,607	0,093	6,577	0,000
KO-KM	0,550	0,558	0,115	4,769	0,000
PA-KO-KM	0,158	0,158	0,059	2,656	0,004
GKO-KO-KM	-0,012	-0,004	0,055	0,225	0,411
PI-KO-KM	0,336	0,339	0,087	3,852	0,000

Sumber : Pengolahan Data Menggunakan PLS, 2019

Pada penelitian ini, *number of bootstrap* yang ditetapkan yakni sebanyak 1.000. Hasil pengujian *path coefficient* dengan menggunakan metode *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1 (Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis pertama yakni hubungan pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan

nilai *original sample estimate* (O) sebesar 0,362 dengan nilai positif, nilai t-statistik $3,738 > t\text{-tabel}$ yakni 1,192, dan nilai *p-values* $0,000 < 0,05$. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai adanya hubungan signifikan positif mengenai pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial **terdukung/diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2 (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik terhadap Kinerja Manajerial)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis kedua yakni hubungan pengaruh antara gaya kepemimpina otentik dengan kinerja manajerial menunjukkan nilai *original sample estimate* (O) sebesar -0,082 dengan nilai negatif, nilai t-statistik $0,567 < t\text{-tabel}$ yakni 1,192, dan nilai *p-values* $0,285 > 0,05$. Dikarenakan nilai t-statistik yang kurang dari t-tabel dan *p-value* yang lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai adanya hubungan signifikan positif mengenai pengaruh antara gaya kepemimpinan otentik dengan kinerja manajerial **tidak terdukung/ditolak**.

3. Pengujian Hipotesis 3 (Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial)

Melihat hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis ketiga yakni hubungan pengaruh antara pengendalian internal dengan kinerja manajerial menunjukkan

nilai *original sample estimate* (O) sebesar -0,029 dengan nilai negatif, nilai t-statistik $0,262 < t\text{-tabel}$ yakni 1,192, dan nilai *p-values* $0,397 > 0,05$. Dikarenakan nilai t-statistik yang kurang dari t-tabel dan *p-value* yang lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai adanya hubungan signifikan positif mengenai pengaruh antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial **tidak terdukung/ditolak**.

4. Pengujian Hipotesis 4 (Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi)

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis keempat yakni hubungan pengaruh antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi menunjukkan nilai *original sample estimate* (O) sebesar 0,287 dengan nilai positif, nilai t-statistik $3,153 > t\text{-tabel}$ yakni 1,192, dan nilai *p-values* $0,001 < 0,05$. Nilai t-statistik yang lebih dari t-tabel dan *p-value* yang kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai adanya hubungan signifikan positif mengenai pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi **terdukung/diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5 (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik terhadap Komitmen Organisasi)

Melihat hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis kelima yakni hubungan pengaruh antara

gaya kepemimpinan otentik dengan komitmen organisasi menunjukkan nilai *original sample estimate* (O) sebesar -0,023 dengan nilai negatif, nilai t-statistik $0,234 < \text{nilai t-tabel}$ yakni 1,192, dan nilai *p-values* $0,408 > 0,05$. Dikarenakan nilai t-statistik yang kurang dari t-tabel dan *p-value* yang lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai adanya hubungan signifikan positif mengenai pengaruh antara gaya kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasi **tidak terdukung/ditolak**.

6. Pengujian Hipotesis 6 (Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Komitmen Organisasi)

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis keenam yakni hubungan pengaruh antara pengendalian internal terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai *original sample estimate* (O) sebesar 0,611 dengan nilai positif, nilai t-statistik $6,577 > \text{nilai t-tabel}$ yakni 1,192, dan nilai *p-values* $0,000 < 0,05$. Nilai t-statistik yang lebih dari nilai t-tabel dan *p-value* yang kurang dari 0,05 menandakan bahwa hipotesis mengenai adanya hubungan signifikan positif mengenai pengaruh antara pengendalian internal terhadap komitmen organisasi **terdukung/diterima**.

7. Pengujian Hipotesis 7 (Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial)

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis ketujuh yakni hubungan pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai *original sample estimate* (O) sebesar 0,550 dengan nilai positif, nilai t-statistik $4,769 >$ nilai t-tabel yakni 1,192, dan nilai *p-values* $0,000 < 0,05$. Nilai t-statistik yang lebih dari nilai t-tabel dan *p-value* yang kurang dari 0,05 dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai adanya hubungan signifikan positif mengenai pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial **terdukung/diterima**.

8. Pengujian Hipotesis 8 (Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi)

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis kedelapan yakni hubungan pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai *original sample estimate* (O) sebesar 0,158 dengan nilai positif, nilai t-statistik $2,656 >$ nilai t-tabel yakni 1,192, dan nilai *p-values* $0,004 < 0,05$. Nilai t-statistik yang lebih dari nilai t-tabel dan *p-value* yang kurang dari 0,05, maka dapat

disimpulkan bahwa hipotesis mengenai adanya hubungan signifikan positif mengenai pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi **terdukung/diterima**.

9. Pengujian Hipotesis 9 (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi)

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis kesembilan yakni hubungan pengaruh antara gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai *original sample estimate* (O) sebesar -0,012 dengan nilai negatif, nilai t-statistik $0,225 < \text{nilai t-tabel yakni } 1,192$, dan nilai *p-values* $0,411 > 0,05$. Nilai t-statistik yang kurang dari nilai t-tabel dan *p-value* yang lebih dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai adanya hubungan signifikan positif mengenai pengaruh antara gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi **tidak terdukung/ditolak**.

10. Pengujian Hipotesis 10 (Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi)

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, pengujian hipotesis kesepuluh yakni hubungan pengaruh antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai *original sample estimate* (O) sebesar 0,336 dengan nilai positif, nilai t-statistik $3,852 >$ nilai t-tabel yakni 1,192, dan nilai *p-values* $0,000 < 0,05$. Nilai t-statistik yang lebih dari nilai t-tabel dan *p-value* yang kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai adanya hubungan signifikan positif mengenai pengaruh antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi **terdukung/diterima**.

E. Pembahasan (Intepretasi)

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan otentik, pengendalian internal terhadap kinerja manajerial yang dimediasi dengan komitmen organisasi. Hasil pengujian empiris yang telah dilakukan pada beberapa hipotesis dalam penelitian dibahas pada bagian berikut ini:

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa terdapat hubungan pengaruh positif yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut sejalan dengan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) yang mengungkapkan bahwa

adanya hubungan antara tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kinerja yang akan didapatkan. Implementasi tujuan-tujuan organisasi yang optimal yakni ketika penetapan dan penyusunan seluruh rangkaian tujuan institusi mulai dari visi, misi, tujuan, kegiatan, hingga anggaran dan realisasi dilaksanakan secara terbuka, transparan dan keterlibatan semua orang pada proses penyusunan hal-hal diatas, khususnya permasalahan anggaran rumah sakit. Dengan demikian, masing-masing anggota memiliki persepsi yang sama dalam menetapkan tujuan-tujuan yang dirumuskan tanpa adanya ketidaksetujuan dari salah satu pihak, yang diharapkan roda operasional rumah sakit akan berjalan sesuai dengan apa yang telah dirumuskan. Secara langsung, kinerja manajerial rumah sakit akan berjalan menyesuaikan dengan roda operasional rumah sakit yang telah berjalan sesuai dengan tujuan awal yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Brownell & Mcinnes, 1986; Ermawati, 2017; Kamilah et al., 2018; Savitri et al., 2015) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pada saat proses penyusunan anggaran diikuti oleh jajaran pada suatu organisasi khususnya pada rumah sakit, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial sebuah institusi akan berjalan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat dimaknai bahwa tidak adanya hubungan pengaruh gaya kepemimpinan otentik direktur rumah sakit dengan tingkat kinerja manajerial rumah sakit yang sedang berjalan.

Gaya kepemimpinan adalah sebuah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan maupun menyeimbangkan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan faktor penting dalam menentukan dan pembentukan karakter perusahaan dan karakter perusahaan akan memberikan dampak secara langsung terhadap proses operasional hingga kinerja manajerial. Namun, pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otentik tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang sedang berjalan.

Terdapat beberapa faktor yang menjadikan gaya kepemimpinan otentik tidak mempengaruhi efektivitas kinerja manajerial khususnya pada rumah sakit. Salah satunya adalah lingkungan kerja modern khususnya rumah sakit yang seringkali mengabaikan perihal penerapan kepribadian asli. Hal tersebut dijelaskan secara terang-terangan oleh Alvesson dan Einola (2019) dimana lingkungan organisasi modern acapkali mengabaikan seseorang yang menunjukkan kepribadiannya secara otentik atau apa adanya. Bahkan, dijelaskan bahwa sifat otentik

kadang tidak diinginkan pada lingkungan kerja modern dan dapat mengacaukan dari apa yang dibutuhkan untuk mengarahkan orang-orang dibawahnya maupun untuk memastikan sebuah pekerjaan itu selesai (Alvesson & Einola, 2019). Selain itu, masih banyak kelemahan-kelemahan mengenai kepemimpinan otentik yang dijelaskan oleh Alvesson dan Einola mulai dari konsep yang tidak jelas, pondasi teori yang lemah, alat ukur yang tidak tepat untuk diukur, ketidaktepatan implementasi kepemimpinan otentik pada saat ini, seperti mengutip pada penjelasan Alvesson & Einola pada jurnal terbarunya,

“Without trying to cover “everything”, we critically examine the principal tenets of mainstream authentic leadership theory and reveal a number of fundamental flaws: shaky philosophical and theoretical foundations, tautological reasoning, weak empirical studies, nonsensical measurement tools, unsupported knowledge claims and a generally simplistic and out of date view of corporate life.” (Alvesson & Einola, 2019)

Beberapa kelemahan-kelemahan lain juga dijelaskan pada penelitian Spoelstra & Butler (2016) dimana masih banyak jurnal mengenai kepemimpinan otentik dan beberapa jenis kepemimpinan lainnya yang ditarik dari publikasi ilmiah. Hal tersebut dikarenakan banyaknya penelitian yang menggunakan tingkat analisis yang salah dengan kesimpulan yang “tidak berkesinambungan”, kesalahan dalam pelaporan data, dan tidak adanya kepercayaan atau dukungan ilmiah. (Spoelstra, Butler, & Delaney, 2016)

“In 2014, leadership studies saw the retraction of a number of journal articles by prominent researchers who are closely associated with popular concepts such as

transformational leadership, authentic leadership, ethical leadership and spiritual leadership” (Spoelstra et al., 2016).

3. Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat dimaknai bahwa tidak adanya hubungan pengaruh perihal pengendalian internal yang diselenggarakan oleh rumah sakit tingkat kinerja manajerial rumah sakit yang sedang/akan berjalan.

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. Namun, pengendalian internal tidak akan berjalan secara efektif dan optimal ketika pengendalian tersebut tidak dijalankan dengan serius dan cenderung diabaikan oleh anggota organisasinya. Berbagai program pengendalian institusi cenderung diabaikan oleh anggota khususnya jajaran rumah sakit tanpa dibarengi dengan sebuah rasa komitmen jajarannya pada institusinya. Rasa komitmen merupakan rasa cintanya kepada institusinya sehingga mereka akan menjalankan berbagai tindakan pengendalian internal tanpa rasa pamrih. Dengan demikian, komitmen organisasi akan

memediasi hubungan pengaruh antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial rumah sakit yang akan dijelaskan pada hipotesis selanjutnya.

Selain itu, tidak adanya hubungan pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajerial dapat disebabkan karena penjelasan hubungan teori yang sudah usang, dimana tidak sesuai dengan perkembangan zaman maupun tidak sesuai dengan kegiatan institusi, ukuran sampel penelitian yang terlalu sedikit, serta terdapat faktor lain yang mempengaruhi hubungannya, yakni komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yang dijelaskan pada hipotesis selanjutnya (H10).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Boritz & Lim, 2011; E. B. Santoso, 2016; Shodiq, 2001) dimana pengendalian internal tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial

4. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

Melihat dari hasil pengujian hipotesis keempat (H4) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan pengaruh positif yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran yang diselenggarakan oleh sebuah organisasi khususnya pada institusi rumah sakit, maka akan semakin

tinggi pula tingkat komitmen organisasi para masing-masing anggota organisasi tersebut.

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 khususnya rumah sakit. Seseorang manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan berusaha melaksanakan serta mempertanggungjawabkan atas usulan anggaran yang telah disepakati sebelumnya demi mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Selain itu, seseorang yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan merasa ikut dilibatkan dan merasa dipandang penting oleh rumah sakit, sehingga secara langsung tingkat komitmen yang dia pegang pada tempat organisasinya akan semakin meningkat pula.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya (Eker, 2007; Noor & Othman, 2012; Setyarini & A, 2014) yang menyatakan bahwa tingkat keterlibatan seseorang dalam proses perumusan dan penetapan tujuan khususnya anggaran, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang ia pegang.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otentik terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan pengaruh mengenai gaya kepemimpinan otentik direktur rumah sakit dengan tingkat komitmen organisasi para jajarannya. Hal tersebut tidak sesuai dengan pengembangan hipotesis yang telah dibangun sebelumnya dimana gaya kepemimpinan otentik direktur rumah sakit memiliki hubungan pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang menjadikan gaya kepemimpinan otentik tidak mempengaruhi komitmen organisasi. Sama seperti pembahasan pada hipotesis sebelumnya, lingkungan kerja modern khususnya rumah sakit yang seringkali mengabaikan perihal penerapan kepribadian asli. Hal tersebut dijelaskan secara jelas oleh Alvesson dan Einola (2019) dimana lingkungan organisasi modern acapkali mengabaikan seseorang yang menunjukkan kepribadiannya secara otentik atau apa adanya. Dijelaskan pula bahwa sifat otentik kadang tidak diinginkan pada lingkungan kerja modern dan dapat mengacaukan dari apa yang dibutuhkan untuk mengarahkan orang-orang dibawahnya maupun untuk memastikan sebuah pekerjaan itu selesai (Alvesson & Einola, 2019). Selain itu, masih banyak kelemahan-kelemahan

mengenai kepemimpinan otentik yang dijelaskan oleh Alvesson dan Einola mulai dari konsep yang tidak jelas, pondasi teori yang lemah, alat ukur yang tidak tepat untuk diukur, ketidaktepatan implementasi kepemimpinan otentik pada saat ini, seperti mengutip pada penjelasan Alvesson & Einola pada jurnal terbarunya,

Selain itu, terdapat beberapa kelemahan lain yang dipaparkan pada penelitian lain, salah satunya Spoelstra & Butler (2016) dimana masih banyak jurnal mengenai kepemimpinan otentik dan beberapa jenis kepemimpinan lainnya yang ditarik (*retracted*) dari publikasi ilmiah. Hal tersebut dikarenakan banyaknya penelitian yang menggunakan tingkat analisis yang salah dengan kesimpulan yang “tidak berkesinambungan”, kesalahan dalam pelaporan data, dan tidak adanya kepercayaan atau dukungan ilmiah. (Spoelstra, Butler, & Delaney, 2016)

“Journal of Operations Management’s retraction notice refers to unspecified ‘data reporting irregularities’ identified during ‘an investigation conducted by the journal’ and points the reader to Elsevier’s policy on article withdrawal. Journal of Organizational Behavior states that the retraction is due to ‘the authors’ advice that they made an error in relation to the level of analysis used’, which renders their conclusions ‘unsustainable’ (Spoelstra et al., 2016).

6. Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa terdapat hubungan pengaruh positif yang signifikan antara pengendalian internal terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengendalian

internal yang diterapkan pada rumah sakit, maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi para masing-masing anggota organisasi tersebut.

Pada dasarnya, 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. Proses pengendalian internal akan berjalan secara optimal ketika seseorang 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. Dengan demikian, pengendalian internal akan terwujud dan terus meningkat ketika selaras dengan rasa komitmen jajaran rumah sakit yang tinggi pula.

Hubungan pengaruh ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya seperti 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).

7. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis pertama (H7) menunjukkan bahwa terdapat hubungan pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap anggota atau pegawai rumah sakit maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial yang sedang berjalan.

Hal tersebut sejalan dengan teori harapan (*expectancy theory*) dimana teori tersebut 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). Teori harapan 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. Komitmen organisasi sendiri dapat dimaknai sebagai sebuah kekuatan maupun dorongan seseorang dalam keterlibatannya pada suatu organisasi tertentu.

Dari tinjauan teori diatas, seseorang ataupun manajer akan merasa termotivasi ketika ia memiliki tingkat keyakinan atau komitmen terhadap organisasinya dalam menjalankan seluruh tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan mereka percaya bahwa akan adanya hubungan antara usaha yang ia lakukan, kinerja yang akan didapatkan, dan hasil yang akan didapatkan pula. Dengan demikian, rasa komitmen yang tinggi akan memberikan dampak kepada proses berjalannya kinerja manajerial khususnya pada rumah sakit itu sendiri.

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.

Hubungan hipotesis ini sejalan dengan penelitian 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) yang menyatakan bahwa adanya hubungan signifikan positif

antara tingkat komitmen organisasi para manajer dengan kinerja manajerial yang sedang berjalan

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

Hasil pengujian hipotesis kedelapan (H8) menunjukkan bahwa terdapat hubungan pengaruh positif yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan dalam penyusunan partisipasi anggaran yang diselenggarakan oleh sebuah organisasi khususnya pada institusi rumah sakit yang diikuti dengan tingginya rasa komitmen para jajaran rumah sakit terhadap intitusinya, maka akan

semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial rumah sakit yang sedang berjalan.

Hal tersebut sejalan dengan perumusan hipotesis yang dibangun, dimana sederhananya, komitmen organisasi merupakan rasa keterikatan antara seseorang dengan organisasi yang dilibatkannya. 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 secara sendirinya.

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.

Penjelasan diatas diperkuat dengan beberapa penelitian yang mendukung adanya hubungan 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).

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

Hasil pengujian hipotesis kedelapan (H8) menunjukkan bahwa terdapat hubungan pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan otentik terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diartikan bahwa tidak adanya hubungan pengaruh antara gaya kepemimpinan otentik seorang direktur rumah sakit dengan rasa komitmen para jajaran rumah sakit terhadap intitusinya dan tingkat kinerja manajerial rumah sakit yang sedang berjalan.

Sama seperti pembahasan hipotesis sebelumnya, adanya beberapa faktor yang menjadikan gaya kepemimpinan otentik tidak dapat mempengaruhi kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Salah satunya adalah lingkungan kerja modern khususnya rumah sakit yang seringkali mengabaikan perihal penerapan kepribadian asli. Mereka tidak mempedulikan seseorang pemimpin yang menggunakan sifat aslinya, justru mereka kadang menolak kepribadian yang menyatakan asli dari dirinya sendiri, yang kadang dikatakan atas dasar tidak fleksibel. Hal tersebut dijelaskan secara jelas oleh Alvesson dan Einola (2019) dimana lingkungan organisasi modern acapkali mengabaikan seseorang yang menunjukkan kepribadiannya secara otentik atau apa adanya. Dijelaskan pula bahwa sifat otentik kadang tidak diinginkan pada lingkungan kerja modern dan dapat mengacaukan

dari apa yang dibutuhkan untuk mengarahkan orang-orang dibawahnya maupun untuk memastikan sebuah pekerjaan itu selesai (Alvesson & Einola, 2019).

“Authenticity is often unwanted at work and may distract from what is required to align people and get tasks done. To lead authentically may be a subtle invitation not only to moral behavior, but also to narcissism and other pathologies. Being authentic leads to personal vulnerability and sticking to one's authentic self may be accompanied by conservatism and inflexibility” (Alvesson & Einola, 2019).

Selain itu, masih banyak kelemahan-kelemahan mengenai kepemimpinan otentik yang dijelaskan oleh Alvesson dan Einola mulai dari konsep yang tidak jelas, pondasi teori yang lemah, alat ukur yang tidak tepat untuk diukur, ketidaktepatan implementasi kepemimpinan otentik pada saat ini, seperti mengutip pada penjelasan Alvesson & Einola (2019) diatas (Alvesson & Einola, 2019)

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

Hasil pengujian hipotesis kesepuluh (H10) menunjukkan bahwa terdapat hubungan pengaruh positif yang signifikan antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat pengendalian internal yang dilaksanakan pada rumah sakit tersebut dengan diiringi tingkat

komitmen para jajaran rumah sakit terhadap institusinya, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial yang sedang berjalan pada rumah sakit tersebut.

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. 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.

Hubungan pengaruh ini juga memberikan penjelasan lebih mengenai komitmen organisasi yang memediasi penuh (*fully mediated*) hubungan antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial. Pada pembahasan hipotesis sebelumnya (H3), pengujian hipotesis

antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial memberikan hasil bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi mempunyai peran memediasi penuh (*fully mediated*) hubungan antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial, sesuai dengan pembahasan diatas.

Pembahasan tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang pernah dikemukakan oleh 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 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)