

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi di sektor publik menghadapi tekanan yang semakin besar dalam mengelola pemerintahan daerah. Masyarakat makin menuntut transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran (Praja, 2023). Jadi, pemerintah daerah tidak hanya dituntut menjalankan tugas administratif, tetapi juga harus mampu mengelola keuangan secara cerdas agar manfaatnya langsung dirasakan oleh masyarakat. Partini et al. (2021) kinerja ialah cermin dari seberapa jauh program, kegiatan, atau kebijakan berhasil mencapai target, tujuan, visi, dan misi organisasi.

Indrawati (2017) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan. Partini et al. (2021) menyatakan kinerja di instansi pemerintah cerminan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai visi, misi, serta menjalankan program kerja, termasuk layanan ke masyarakat. Kinerja ini juga memberikan gambaran tentang bagaimana para pejabat mendukung pembangunan dan mengelola keuangan publik dengan baik.

Kinerja manajerial dalam suatu organisasi dapat terlihat dari tingkat kesetiaan dan tanggung jawab aparatur pemerintah terhadap tujuan organisasi. Wandari (2018) menekankan bahwa individu yang menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Penetapan tujuan secara partisipatif dapat meningkatkan kinerja karena setiap anggota merasa terlibat dan bertanggung jawab. Hakim et al. (2017) komitmen organisasional adalah kondisi

di mana seorang pegawai mendukung visi, misi, dan tujuan organisasi serta ingin tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Hadi & Nursida (2024) menambahkan bahwa pegawai perlu memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian misi dan tujuan organisasi. Dengan komitmen yang kuat, manajer lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingan pribadi atau kelompok, sehingga mereka akan bekerja lebih maksimal untuk mencapai target yang ditetapkan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja manajerial pada OPD atau SKPD (Praja, 2023).

Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seorang pegawai mendukung organisasi dan tujuan-tujuannya, serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Putri, 2018). Mahmudi (2007) juga menyatakan bahwa ketika setiap pegawai memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi masyarakat, kinerja sektor publik secara otomatis akan meningkat. Tingkat komitmen yang kuat mendorong individu untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingan pribadi, serta berupaya meningkatkan kualitas organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat membuat individu lebih fokus pada keuntungan pribadi. Selain itu, Nouri dan Parker (1996) yang di kutip oleh Putri (2018) menekankan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi agar target kinerja dapat tercapai.

Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana seorang pegawai mempercayai dan menerima tanggung jawabnya terhadap tujuan organisasi serta memiliki niat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Wandari, 2018). Mowday et al. (1979) yang di kutip oleh Hadi & Nursida (2024) komitmen organisasi mencerminkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai-nilai serta sasaran

yang ingin dicapai oleh organisasi. Ketika seorang individu memiliki nilai-nilai yang tidak selaras dengan organisasi, hal ini cenderung menurunkan motivasi dan komitmen mereka (Mamahit et al., 2022). Sebaliknya, komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong manajer dan staf bawahan untuk bekerja lebih giat demi pencapaian tujuan organisasi, sekaligus meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Wandari (2018), Hadi & Nursida (2024), dan Hakim et al. (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun, hasil penelitian Haniyah & Lestari (2022) membantah pernyataan tersebut, Haniyah & Lestari (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja manajerial tidak hanya dipengaruhi oleh komitmen organisasional, tetapi juga oleh sistem pengendalian intern. Pengendalian internal dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 dirumuskan melalui lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Kerangka ini sejalan dengan COSO *Internal Control – Integrated Framework* (ICIF) 2013, yang juga menekankan lima komponen tersebut. Namun, kerangka kerja COSO kemudian dikembangkan lebih luas dalam *Enterprise Risk Management* (ERM) 2017, yang memperluas cakupan pengendalian internal menjadi delapan komponen, yaitu *Internal Environment* (Lingkungan Internal), *Objective Setting* (Penetapan Tujuan), *Event Identification* (Identifikasi Peristiwa), *Risk Assessment* (Penilaian Risiko), *Risk Response* (Respons terhadap Risiko), *Control Activities* (Aktivitas Pengendalian),

Information and Communication (Informasi dan Komunikasi), *Monitoring* (Pemantauan). Pelaksanaan sistem pengendalian intern idealnya berfokus pada penguatan mekanisme pengendalian yang sudah ada dan telah dijalankan oleh seluruh pegawai di dalam organisasi (Wahyudi et al., 2024).

Mamahit et al. (2022) mengatakan keberhasilan kinerja suatu organisasi, sektor, atau pelayanan publik dapat dinilai berdasarkan sejauh mana organisasi tersebut mampu menjalankan tugas dan memenuhi kebutuhan serta amanah masyarakat. Untuk mewujudkan kinerja pemerintahan yang baik (*good governance*), pemerintah terus melakukan berbagai upaya perbaikan dengan menerapkan pengendalian internal agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat terkait penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Pengendalian internal di pemerintahan daerah dapat diwujudkan melalui pengawasan internal yang berfungsi sebagai sistem penilaian terhadap pelaksanaan tugas di dalam instansi pemerintahan. Penelitian Jannah et al. (2024), Mamahit et al. (2022), Nissa (2023), Putri (2018) dan Wandari (2018) menyatakan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, bertentangan dengan penelitian Melasari (2016) menyatakan bahwa pengendalian internal tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Efalba (2019) menegaskan bahwa keberhasilan kinerja manajerial di lingkungan pemerintah daerah sangat dipengaruhi oleh adanya komitmen organisasi yang kuat serta penerapan sistem pengendalian internal yang efektif. Komitmen organisasi mendorong aparatur untuk bekerja sesuai visi dan misi, sementara pengendalian internal berfungsi memastikan setiap proses berjalan secara terarah dan akuntabel. Hal ini sejalan dengan pandangan Supriaddin et al. (2022) yang menyebutkan bahwa komitmen aparatur bersama penguatan pengendalian internal

merupakan faktor strategis dalam mewujudkan manajemen pemerintahan yang berkinerja baik. Dengan demikian, kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada pengendalian internal menjadi faktor kunci untuk menjamin tercapainya kinerja manajerial yang optimal.

Kepemimpinan yang efektif pada akhirnya akan tercermin dalam meningkatkan kualitas kinerja manajerial, perencanaan, pelaksanaan program, maupun evaluasi dan pengendalian kegiatan (Sitorus & Agustian, 2023). Semakin efektif suatu kepemimpinan semakin meningkat pula kinerja pegawai dan dengan demikian akan semakin mendekatkan organisasi kepada tujuan (*goal*). Azis et al. (2022) menyatakan seorang pemimpin lebih untuk terbuka terhadap masukan, serta pemimpin biasanya mengembangkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan karakter pribadi dan konteks organisasi yang di hadapi.

Fenny & Setyawan (2024) menyatakan tidak ada satu pendekatan yang bersifat universal gaya kepemimpinan yang diterapkan idealnya disesuaikan dengan dinamika lingkungan, kebutuhan bawahan, serta tujuan strategis yang ingin dicapai. Sejalan dengan teori kepemimpinan situasional, efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kesiapan bawahan (Hersey & Blanchard, 2000). Selain itu, teori goal setting menekankan bahwa penetapan tujuan yang jelas dan terukur oleh pemimpin dapat mendorong aparatur bekerja lebih fokus dan bertanggung jawab dalam mencapai kinerja organisasi (Edwin A. Locke & Gary P. Latham, 2002).

Jusriadi (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan menunjukkan cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku dan kinerja bawahannya, yang terbentuk dari nilai pribadi, kapasitas, karakter, dan respons terhadap situasi organisasi.

Beberapa studi empiris membuktikan gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja sektor publik. Pengendalian internal yang efektif diyakini dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi serta mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan (Fitri, 2024).

Pengelolaan pemerintahan daerah menuntut kinerja manajerial yang mampu menerjemahkan perencanaan menjadi kebijakan dan pelayanan publik yang efektif. Kinerja manajerial tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menyusun program, tetapi juga mencakup pengambilan keputusan berbasis data, koordinasi antarorganisasi perangkat daerah, pengendalian pelaksanaan, serta pengelolaan sumber daya manusia secara tepat. Ketika fungsi-fungsi manajerial tersebut tidak berjalan secara terintegrasi, maka kebijakan yang dihasilkan cenderung tidak tepat sasaran, pelaksanaan program menjadi tidak konsisten, dan kualitas pelayanan publik menurun (Wandari, 2018).

Pemerintah daerah masih menghadapi persoalan mendasar berupa lemahnya kapasitas manajerial aparatur. Keputusan sering diambil tanpa dukungan informasi yang akurat, mekanisme koordinasi tidak efektif, serta proses evaluasi dan pengawasan belum menjadi budaya organisasi. Kondisi ini berdampak pada munculnya kesenjangan antara rencana pembangunan dengan realisasi di lapangan, rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, serta tidak optimalnya pemanfaatan anggaran daerah (Haniyah & Lestari, 2022).

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan daerah tidak semata ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi sangat bergantung pada kualitas kinerja manajerial pemerintah daerah. Oleh karena itu, penting untuk melihat secara lebih nyata bagaimana kelemahan fungsi manajerial

termanifestasi dalam berbagai sektor pemerintahan daerah. Beberapa fenomena yang terjadi di Kabupaten Sinjai yang menggambarkan secara konkret persoalan kinerja manajerial tersebut.

Perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Sinjai dilaksanakan melalui tahapan Musrenbang kecamatan, Bukti menunjukkan bahwa banyak usulan warga, terutama Jalan poros Saukang–Linrung di Desa Saukang, Kecamatan Sinjai Timur sudah berulang kali masuk usulan Musrenbang dan skala prioritas, namun tidak direalisasikan selama belasan tahun, menunjukkan lemahnya kemampuan manajerial dalam mengeksekusi rencana (RepublikNews, 2025)

Kelemahan investigasi data di Kabupaten Sinjai terlihat jelas dan berdampak langsung pada keadilan penyaluran bantuan sosial. Di Dusun Tassoso dan Puncak, Desa Gunung Perak Sinjai Barat terjadi kasus bantuan sosial yang diberikan kepada warga yang sebenarnya tidak layak, sementara warga lebih berhak justru tidak menerima. Setelah dilakukan verifikasi data melalui musyawarah, jumlah keluarga miskin ekstrem yang tercatat secara resmi menyusut drastis dari 14.570 menjadi 10.927 keluarga menunjukkan banyak data awal yang tidak valid (Trust Media, 2023)

Koordinasi antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam pembangunan vila wisata di Pulau Sembilan, Kabupaten Sinjai, belum berjalan efektif. Pembangunan dilakukan tanpa rapat koordinasi rutin antara Dinas Pariwisata, Dinas Perhubungan, dan Dinas Lingkungan Hidup, sehingga perencanaan tidak terintegrasi. Penentuan lokasi oleh Dinas Pariwisata tidak diselaraskan dengan rencana akses transportasi, sementara Dinas Lingkungan Hidup baru dilibatkan setelah proyek berjalan, yang menyebabkan aspek lingkungan tidak dipersiapkan sejak awal (Detik, 2023)

Pengawasan terhadap pelayanan publik di Kabupaten Sinjai masih menghadapi berbagai kendala. Masyarakat mengeluhkan layanan di Mal Pelayanan Publik (MPP) yang dinilai kurang ramah dan responsif, sementara praktik “titip berkas” agar proses lebih cepat masih terjadi, menandakan lemahnya pengawasan integritas pelayanan. Selain itu, proses birokrasi masih dianggap lambat dan kaku, sehingga tujuan pembentukan MPP untuk mempercepat layanan belum sepenuhnya tercapai (Qahfih, 2025).

Pengelolaan SDM tidak sesuai prinsip manajerial di Kabupaten Sinjai dimana Pegawai berlatar pendidikan teknik ditempatkan di administrasi, sedangkan pegawai berlatar kesehatan ditempatkan pada urusan perindustrian, menyebabkan tugas tidak optimal dan menurunkan kinerja unit kerja. Kemampuan negosiasi dan tindak lanjut manajerial lemah di Kabupaten Sinjai dimana lemahnya daya tawar pemerintah daerah dalam menjalin kerja sama yang berdampak nyata Audiensi Bupati Sinjai dengan OJK Sulselbar terkait peningkatan inklusi keuangan tidak ditindaklanjuti dengan program konkret seperti percepatan penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) untuk UMKM (ProkopimSinjai, 2025). Fungsi representasi manajerial belum optimal, Audiensi dengan komunitas pendidikan di Kabupaten Sinjai, di mana aspirasi terkait sarana belajar dan kualitas tenaga pendidik telah disampaikan, namun belum terakomodasi secara nyata dalam kebijakan daerah (Irman, 2024).

Penelitian ini mengembangkan studi dari Putri (2018) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan pengendalian internal berperan sebagai variabel independent dan kinerja manajerial berperan sebagai variabel dependen pada OPD Kota Padang. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk mengkaji pengaruh

Komitmen organisasi dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Sinjai.

Penelitian ini juga di kombinasikan studi dari Triseptya et al. (2017) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel independent dan kinerja manajerial berperan sebagai variabel dependen dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi SKPD Kota Makassar. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk mengkaji pengaruh Komitmen organisasi dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Sinjai. Perbedaan utama dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penggunaan indikator COSO, penelitian terdahulu hanya menggunakan 5 indikator sedangkan penelitian peneliti menggunakan 8 indikator oleh COSO 2017. Perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan di seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Sinjai.

Melalui uraian latar belakang tersebut, terlihat bahwa gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam komitmen dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial di lingkungan sektor publik. Atas dasar inilah, penulis terdorong untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“Pengaruh Komitmen Manajerial dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan masalah penelitian ini dapat dirumuskan:

- a) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam pengelolaan keuangan daerah?
- b) Apakah pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam pengelolaan keuangan daerah?
- c) Apakah gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh implementasi komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dalam sektor publik?
- d) Apakah gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajerial dalam sektor publik?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- a) Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dalam sektor publik.
- b) Menganalisis pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajerial dalam sektor publik.
- c) Menguji peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara implementasi komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
- d) Menguji peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara implementasi pengendalian internal terhadap kinerja manajerial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini disusun berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan sektor publik.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil Penelitian ini diharapkan mampu memberi informasi tambahan, wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan akuntansi keprilakuan. Bagi akademisi, Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian dan digunakan sebagai referensi bagi para akademisi sebagai sarana dalam pengembangan ilmu bidang akuntansi pemerintah, terutama mengenai komitmen organisasi dan pengendalian internal dalam rangka peningkatan kinerja manajerial sektor publik melalui gaya kepemimpinan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumbangan pemikiran bagi pemerintah Kabupaten Sinjai. Diantaranya sebagai pertimbangan dalam rangka komitmen organisasi dan pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja manajerial sektor publik melalui perbaikan dan peningkatan gaya kepemimpinan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tesis ini disusun membentuk alur pembahasan yang runtut dan sesuai dengan ketentuan akademik yang berlaku. Penyusunannya mengacu pada Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi Program Magister dan Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (2013). Adapun tesis ini terdiri dari atas empat bab utama yang dijabarkan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi pendahuluan yang mencakup latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan kajian pustaka yang meliputi teori-teori dan konsep-konsep yang relevan, serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang mendukung pengembangan kerangka berpikir dalam penelitian ini.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini membahas kerangka konseptual dan hipotesis penelitian. Di dalamnya dijelaskan alur pemikiran yang mendasari hubungan antar variabel, serta rumusan hipotesis yang akan diuji secara empiris.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metodologi penelitian, mencakup desain penelitian, lokasi dan waktu pelaksanaan, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, dan teknik analisis data yang digunakan.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang: Deskripsi data, Gambaran umum objek penelitian, Deskripsi Hasil penelitian, Analisis Statistik deskriptif, Uji asumsi klasik, Uji regresi linear berganda dan Uji regresi moderasi.

BAB VI PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian dari setiap hipotesis dalam penelitian ini.

BAB VII PENUTUP

Bab ini membahas tentang: kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan sebuah teori yang berfokus pada para pengikut. Kepemimpinan situasional juga merupakan suatu aktifitas manajer yang tidak hanya ditentukan oleh karakteristik pribadi mereka, tetapi juga ditentukan oleh seberapa banyak. Penyesuaian gaya kepemimpinan dengan keadaan. Selain itu, kepemimpinan situasional adalah hubungan saling mempengaruhi antara sejumlah arahan dan petunjuk (*task behavior*) yang diberikan oleh pemimpin, sejumlah dukungan secara sosioemosional (*relationship behavior*) yang disediakan pemimpin, dan kesiapan pengikut dalam menampilkan tugas dan tujuan (Mukhtar, 2020).

Hersey & Blanchard (2000) merumuskan teori kepemimpinan situasional, yaitu kepemimpinan yang berfokus pada pengikut atau bawahan, yang menekankan pada pentingnya bawahan dalam kepemimpinan efektif dan menggambarkan suatu kenyataan bahwa para bawahan yang akan menerima atau menolak seorang pemimpin.

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard tersebut, gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan, kematangan atau kedewasaan bukan sebatas stabilitas usia atau emosional, melainkan sebagai keinginan untuk berprestasi, kesiediaan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan, serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa

hubungan antar seseorang manajer dan bawahan bergerak melalui empat tahap sejalan dengan perkembangan dan kematangan bawahan, serta para manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya untuk menyesuaikan dengan perkembangan setiap tahap.

Teori Kepemimpinan situasional menegaskan bahwa seorang pemimpin yang cocok dan berhasil pada periode dan kondisi tertentu, belum tentu cocok dan pas untuk periode dan kondisi yang lain. Efektivitas manajer tidak hanya ditentukan oleh perilaku dan karakteristik pribadi manajer tersebut, tetapi juga ditentukan oleh seberapa banyak penyesuaian gaya kepemimpinan dengan keadaan, yang dikenal sebagai kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional didasarkan pada sejumlah petunjuk dan pengarahan perilaku tugas yang pemimpin berikan, sejumlah dukungan emosi yang pemimpin berikan, dan tingkat kematangan yang dimiliki oleh bawahan dalam melaksanakan tugas.

Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard menggunakan dua dimensi kepemimpinan, yaitu perilaku yang berkaitan dengan tugas dan perilaku yang berkaitan dengan hubungan sesama (Muchlas, 2012, hlm. 332). Kedua dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Terfokus pada tugas (pekerjaan yang akan diselesaikan), manajer memusatkan perhatian kepada penyusunan tugas yang perlu dicapai, memperhatikan apa pekerjaan yang harus dilakukan dan bagaimana caranya.
- b. Terfokus kepada hubungan, manajer memusatkan perhatian kepada memperbaiki kepuasan karyawan dan memupuk sikap mendasar tentang pembelakangan dalam kelompok.

Mukhtar (2020) memperhatikan perilaku dalam tugas dan hubungan, terdapat empat kombinasi tugas, sebagai berikut:

- a. Memerintah (*Telling*), yaitu kemampuan seorang pemimpin yang akan menentukan peranan bawahan dan memerintahkan mereka untuk mengerjakan tugas-tugas apa, bagaimana, kapan, dan dimana. Jadi, perilaku direktif lebih ditekankan. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri- ciri: tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan perintah khusus, pengawasan dilakukan dengan ketat, pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, sehingga gaya *Telling* (memerintah) ini disebut gaya G1.
- b. Menawarkan (*Selling*), seorang pemimpin tidak hanya memberikan perilaku direktif, tetapi juga harus suportif. *Selling* (menawarkan) merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menjelaskan keputusan yang akan dilakukan, masih banyak pengarahan, terjadi pula komunikasi timbal balik, gaya selling ini disebut gaya G2.
- c. Partisipasi (*Participating*), kemampuan seorang pemimpin dan bawahannya saling berbagi dalam pengambilan keputusan dimana peran utama si pemimpin dikomunikasikan dan difasilitasi. *Participating* (partisipasi) merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: tinggi hubungan dan rendah tugas, gagasan timbul dari dua pihak, keputusan dibuat bersama, gaya ini dikenal dengan gaya G3.
- d. Mendelegasikan (*Delegation*), kemampuan seorang pemimpin hanya memberikan sedikit arahan dan dorongan. *Delegating* (mendelegasi) merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri: rendah tugas dan rendah hubungan, seringnya pendelegasian tugas oleh pemimpin kepada bawahan, gaya ini dikenal dengan gaya G4.

2.1.2 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dikembangkan oleh Edwin A. Locke (1968) dan kemudian disempurnakan bersama Gary P. Latham (1990). Teori ini mulai dari asumsi bahwa tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur dapat meningkatkan motivasi serta kinerja individu secara signifikan. Individu akan cenderung bekerja lebih fokus dan produktif ketika mempunyai pengetahuan sangat jelas tentang apa yang kita capai dan bagaimana mencapainya.

Edwin A. Locke & Gary P. Latham (2002) menjelaskan bahwa tujuan bertindak sebagai referensi internal yang membantu seseorang memantau, menyesuaikan, dan mengarahkan perilaku kerja menuju hasil yang diinginkan. Semakin jelas dan sulit suatu tujuan, maka semakin besar pula dorongan individu untuk mencapainya, terutama jika individu tersebut memiliki komitmen, kepercayaan diri, dan kompetensi yang mendukung.

Pada organisasi publik teori ini relevan untuk menjelaskan mengapa penetapan sasaran kinerja manajerial yang spesifik contohnya target efisiensi, peningkatan mutu pelayanan, atau ketepatan pelaporan keuangan dapat mendorong pencapaian hasil kerja yang lebih terukur. Oleh karena itu, *Goal Setting Theory* menjadi kerangka penting untuk memahami bagaimana organisasi sektor publik harus menetapkan indikator dan target kerja yang realistis namun menantang untuk mendorong akuntabilitas dan efektivitas birokrasi.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional menurut Robbins dan Judge (2009:100) yang dikutip oleh Mamahit et al. (2022) merupakan kondisi di mana seorang karyawan memiliki loyalitas terhadap organisasi tertentu, termasuk tujuan-tujuan organisasi, serta

memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Sementara itu, Meyer dan Allen (1997) dalam Hakim et al. (2017) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang menggambarkan hubungan anggota dengan organisasinya dan memengaruhi keputusan individu untuk mempertahankan keanggotaannya. Dengan demikian, anggota yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung lebih mampu bertahan dan berpartisipasi aktif dalam organisasi dibandingkan mereka yang tingkat komitmennya rendah.

Putri (2018) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberi kontribusi yang berarti pada organisasi.

Mukhtar (2020) Komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat. Untuk mencapai kinerja sektor publik yang tinggi, setiap pegawai hendaknya memiliki pertanyaan kepada dirinya sendiri “apa yang bisa saya berikan kepada negara dan masyarakatku?”. Hal itu akan jauh berbeda dengan pertanyaan: “apa yang harus aku lakukan untuk pimpinanku?” (Mahmudi, 2010).

Putri (2018), terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasi.

1. *Affective commitment*

Pengertian *affective commitment* difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bagian dimana karyawan secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan seberapa nyaman perasaannya dalam organisasi tersebut.

2. *Continuance commitment*

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana karyawan secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. pekerjaan yang menjanjikan.

3. *Normative commitment*

Yaitu adanya keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari budaya individual, etika kerja yang menyebabkan mereka wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2.1.7 Sistem Pengendalian Intern

a. Sistem Pengendalian Intern

Berdasarkan Permendagri No. 4 Tahun 2008 Pasal 1 (10), Sistem Pengendalian Intern merupakan proses yang dipengaruhi oleh manajemen untuk memastikan tercapainya efektivitas, efisiensi, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta keandalan pelaporan keuangan daerah. Muntu et al. (2024) menjelaskan bahwa sistem ini merupakan kebijakan dan prosedur yang

dirancang untuk memberikan keyakinan memadai kepada manajemen bahwa tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai. Sistem pengendalian intern mencakup struktur organisasi, metode, serta ukuran yang terkoordinasi untuk menjaga aset organisasi, memeriksa ketelitian dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi, dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen. Mulyadi (2013:163) menyimpulkan bahwa pengendalian intern adalah metode, proses, dan kebijakan yang memadai untuk menjamin efisiensi dan efektivitas operasional, keandalan laporan keuangan, serta ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku.

b. Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Intern

Kerangka Enterprise Risk Management (ERM) yang dikembangkan oleh Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) pada awalnya diperkenalkan pada tahun 2004 dan diperbarui pada 2017 untuk memperluas cakupan manajemen risiko di organisasi. ERM COSO menekankan pentingnya pengelolaan risiko secara terpadu dan sistematis, tidak hanya pada pengendalian internal tradisional, tetapi juga pada pengambilan keputusan strategis yang berisiko tinggi.

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan pondasi dari seluruh sistem pengendalian internal dalam organisasi. Unsur ini mencerminkan sikap, kesadaran, dan tindakan pimpinan serta seluruh anggota organisasi terhadap pentingnya pengendalian internal. Lingkungan pengendalian mencakup integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, filosofi manajemen, gaya operasi, struktur organisasi, penetapan otoritas dan tanggung jawab, serta kebijakan dan praktik

sumber daya manusia. Lingkungan pengendalian yang kuat akan membentuk budaya organisasi yang mendukung terciptanya pengendalian yang efektif.

2. Penetapan Tujuan (*Objective Setting*)

Penetapan tujuan adalah proses merumuskan sasaran strategis organisasi yang selaras dengan visi dan misi. Tujuan yang jelas memungkinkan organisasi mengidentifikasi risiko yang mungkin muncul dan mempersiapkan langkah-langkah mitigasi. Proses ini mencakup penentuan tujuan operasional, keuangan, dan kepatuhan, sehingga seluruh kegiatan organisasi dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

3. Identifikasi Peristiwa (*Event Identification*)

Identifikasi peristiwa melibatkan pengenalan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, baik sebagai risiko maupun peluang. Proses ini membantu organisasi mengenali potensi hambatan atau gangguan yang mungkin timbul, sehingga langkah pencegahan atau respons dapat direncanakan lebih awal.

4. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian risiko adalah proses untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Proses ini mencakup penentuan tujuan yang jelas, identifikasi risiko yang mungkin timbul, analisis risiko berdasarkan kemungkinan dan dampaknya, serta penentuan langkah mitigasi yang tepat. Penilaian risiko yang baik membantu organisasi untuk mengantisipasi dan meminimalisasi potensi kerugian yang dapat mengganggu operasional atau merugikan reputasi.

5. Respons terhadap Risiko (*Risk Response*)

Respons terhadap risiko mencakup strategi yang dipilih organisasi untuk menghadapi risiko, seperti menghindari, mengurangi, membagi, atau menerima risiko. Strategi yang tepat memastikan organisasi dapat mengendalikan potensi kerugian sekaligus memanfaatkan peluang yang muncul. Implementasi respons risiko dilakukan dengan pertimbangan prioritas, sumber daya, dan dampak terhadap tujuan organisasi.

6. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang dirancang untuk memastikan arahan manajemen dilaksanakan dan risiko yang diidentifikasi dapat diatasi. Kegiatan ini mencakup persetujuan transaksi, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, pembatasan akses terhadap aset dan informasi, pembagian tugas yang memadai, serta pengawasan fisik terhadap aset. Kegiatan pengendalian berfungsi sebagai lapisan perlindungan yang memastikan kegiatan operasional berjalan sesuai rencana dan peraturan yang berlaku.

7. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi dan komunikasi yang efektif menjadi unsur penting dalam pengendalian internal karena mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat. Informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu harus tersedia untuk semua pihak yang membutuhkannya, baik di tingkat manajemen maupun operasional. Saluran komunikasi yang jelas, baik secara vertikal maupun horizontal, memastikan bahwa kebijakan, prosedur, dan tanggung jawab dapat dipahami dan dijalankan dengan konsisten di seluruh bagian organisasi.

8. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan merupakan proses menilai kualitas kinerja pengendalian internal secara berkelanjutan. Proses ini dilakukan melalui kegiatan pengawasan rutin, evaluasi periodik, audit internal, maupun peninjauan kembali terhadap kebijakan dan prosedur yang ada. Pemantauan bertujuan untuk memastikan pengendalian internal tetap relevan, efektif, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Hasil pemantauan digunakan untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan sistem secara berkesinambungan.

c. Tujuan Sistem Pengendalian

Meriana (2024) Intern tujuan Sistem Pengendalian Intern adalah:

1. Menjaga kekayaan organisasi
2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
3. Mendorong efisiensi
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Dilihat dari tujuannya, sistem pengendalian intern dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Pengendalian Intern Akuntansi untuk mencegah inefisiensi, melindungi aset, dan memastikan keakuratan data akuntansi, misalnya melalui pemisahan fungsi dan tanggung jawab antarunit.
2. Pengendalian Administrasi untuk mendorong efisiensi dan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen, contohnya melalui pemeriksaan laporan guna mendeteksi penyimpangan dan mengambil tindakan perbaikan.

2.1.8 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Istilah ini berasal dari kata *leadership*

yang dalam konteks organisasi menggambarkan hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin, yang terjalin melalui kerja sama.

Stephen P. Robbins (2017) menjelaskan bahwa teori perilaku kepemimpinan fokus utama bukan pada sifat bawaan seorang pemimpin, melainkan pada perilaku nyata yang ditunjukkan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Teori ini mengelompokkan perilaku kepemimpinan kedalam dua dimensi utama, yaitu orientasi tugas dan orientasi pada hubungan. Pemimpin dengan orientasi tugas cenderung menekankan pada perencanaan, pembagian kerja, pemantauan hasil, dan disiplin kerja. Sementara itu, pemimpin yang berorientasi pada hubungan lebih menekankan komunikasi terbuka, pemberdayaan anggota, penguatan ikatan emosional, serta kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan.

Efektivitas suatu organisasi, baik dalam publik maupun swasta, sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang ada. Seorang pemimpin memainkan peran sentral dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan strategis (Lesmana et al., 2022). Manajemen sektor publik, gaya kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan orientasi tugas dan hubungan secara seimbang dianggap ideal (Backhaus & Vogel, 2022). Hal ini karena pemimpin tidak hanya dituntut untuk memastikan target tercapai, tetapi juga perlu membina lingkungan kerja yang sehat, kolaboratif, dan termotivasi untuk mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Kepemimpinan yang baik tidak hanya ditunjukkan dari pencapaian target secara kuantitatif, tetapi juga dari kemampuan seorang pemimpin dalam membangun kepercayaan dan loyalitas tim (Sarwar et al., 2023). Pemimpin yang adaptif dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan dinamika organisasi, dengan

menerapkan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan, atau menggunakan gaya transaksional ketika dibutuhkan ketegasan dalam implementasi kebijakan. Keseimbangan antara pendekatan struktural dan interpersonal menjadi kunci dalam menjaga stabilitas serta produktivitas organisasi publik.

Gaya kepemimpinan tidak bisa dipisahkan dari kinerja manajerial. Gaya yang diterapkan pemimpin akan mempengaruhi cara kerja tim, proses pengambilan keputusan, serta penerapan nilai-nilai organisasi dalam praktik sehari-hari (Thanh et al., 2022). Pemimpin dituntut tidak hanya memiliki keahlian teknis, tetapi juga kecerdasan emosional dan kemampuan komunikasi interpersonal yang baik untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, khususnya pemerintah daerah, kepemimpinan menjadi aspek krusial karena kompleksitas tugas birokrasi, tingginya tuntutan pelayanan publik, serta perlunya pengambilan keputusan yang adaptif sesuai dengan situasi lapangan.

Teori kepemimpinan yang relevan digunakan untuk menelaah konteks pemerintah daerah adalah teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey & Blanchard (1977). Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam segala situasi, melainkan pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan komitmen bawahan.

Hersey & Blanchard (1977) membagi gaya kepemimpinan ke dalam empat dimensi utama:

1. *Telling/Directing* (Instruktif)

Pemimpin memberikan arahan yang jelas, detail, dan melakukan pengawasan ketat. Gaya ini sesuai digunakan ketika bawahan belum berpengalaman atau membutuhkan petunjuk teknis yang kuat. Dalam konteks pemerintah daerah, gaya ini diperlukan ketika pegawai baru dirotasi atau ditugaskan pada bidang kerja yang belum mereka kuasai.

2. *Selling/Coaching* (Membujuk/Melatih)

Pemimpin tetap memberikan arahan, tetapi juga menjelaskan alasan di balik keputusan serta memberikan motivasi. Gaya ini penting ketika bawahan memiliki semangat kerja namun masih membutuhkan bimbingan dalam menjalankan tugas.

3. *Participating* (Partisipatif)

Pemimpin mengutamakan komunikasi dua arah dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pada pemerintah daerah, gaya ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang demokratis dan mendukung keterbukaan aspirasi dalam perumusan kebijakan publik.

4. *Delegating* (Pendelegasian)

Pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk melaksanakan tugas dan mengambil keputusan. Gaya ini efektif ketika bawahan memiliki kompetensi dan tanggung jawab tinggi, sehingga pemimpin dapat lebih fokus pada fungsi strategis.

Keempat gaya kepemimpinan tersebut sangat relevan dengan kondisi organisasi pemerintah daerah yang heterogen, di mana setiap unit kerja memiliki karakteristik, kompetensi, dan tingkat kesiapan aparatur yang berbeda-beda. Oleh

karena itu, pemimpin OPD (Organisasi Perangkat Daerah) dituntut untuk adaptif dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi.

2.1.9 Kinerja Manajerial

Ma'rifat et al. (2024) Kinerja diartikan sebagai sebuah prestasi yang dicapai oleh pegawai atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam waktu satu periode. Kinerja berkaitan erat dengan tujuan, sebagai suatu hasil perilaku kerja seseorang.

Setyowati & Purwantoro (2013) kinerja dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi untuk menilai baik kinerja organisasi maupun kinerja individu sebagai pelaksana dalam organisasi, diperlukan standar kinerja yang selaras dengan tujuan organisasi tersebut. Kinerja manajerial mencerminkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan organisasi. Kinerja menggambarkan hasil yang dicapai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Delapan indikator utama kinerja manajerial menurut Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll (1963) yang dikutip oleh Ma'rifat et al. (2024):

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan proses menetapkan tujuan dan menyusun langkah strategis dalam pelaksanaan program kerja. Perencanaan menjadi pedoman penting dalam menentukan arah organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, agar sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

2. Investigate (*investigating*)

Aktivitas ini melibatkan proses pencarian, pengumpulan, serta analisis data dan informasi yang relevan. Investigasi bertujuan mendukung pengambilan keputusan

yang berbasis bukti (*evidence-based decision making*), terutama terkait dengan kebijakan anggaran dan pelaksanaan program.

3. Koordinasi (*Coordinating*)

Koordinasi mencerminkan kemampuan untuk menyelaraskan aktivitas antar unit kerja dan bagian-bagian dalam organisasi. Proses ini penting untuk menghindari tumpang tindih tugas serta memastikan seluruh kegiatan berjalan harmonis dalam mencapai tujuan bersama.

4. Evaluasi (*Evaluating*)

Kegiatan evaluasi dilakukan untuk menilai kinerja pegawai dan efektivitas pelaksanaan program. Evaluasi berfungsi sebagai alat kontrol atas kualitas output dan sebagai dasar dalam merumuskan langkah-langkah perbaikan kedepan.

5. Supervisi (*Supervising*)

Supervisi atau pengawasan berperan dalam memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Seorang manajer yang baik tidak hanya mengawasi, tetapi juga memberikan umpan balik dan bimbingan kepada bawahannya.

6. Pengaturan Staf (*Staffing*)

Menyangkut proses penempatan, rotasi, dan promosi pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. *Staffing* berperan penting dalam membentuk tim kerja yang solid dan profesional, serta mendukung optimalisasi sumber daya manusia yang tersedia.

7. Negosiasi (*Negotiating*)

Kegiatan negosiasi berkaitan dengan upaya memperoleh kesepakatan yang saling menguntungkan dalam hubungan kerja sama antar organisasi, baik dalam hal pengadaan barang/jasa, kemitraan strategis, maupun penyusunan kontrak kerja.

8. Representasi (*Representing*)

Fungsi ini mencakup aktivitas mewakili organisasi dalam berbagai forum, baik formal maupun informal. Representasi dilakukan oleh pejabat publik sebagai bentuk komunikasi organisasi kepada pemangku kepentingan, mitra atau masyarakat luas.

2.2 Tinjauan Empiris

Penelitian mengenai komitmen organisasi dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi. Studi-studi tersebut menjadi landasan pendukung dalam penelitian ini. Berikut disajikan yang memuat ringkasan penelitian terdahulu.

1. Putri (2018) Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD (H1 Diterima), 2) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD (H2 diterima).
2. Mamahit et al. (2022) Hasil penelitian menunjukkan pengendalian internal dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap manajerial pada Kampus IPDN Sulawesi Utara.
3. Nissa (2023) sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Kampar.
4. Jannah et al. (2024) Pengendalian Internal berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara IV.
5. Hakim et al. (2017) komitmen organisasi dan sistem pengendalian internal pemerintah berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

6. Praja (2023) pengaruh komitmen organisasi dan sistem pengendalian internal Pemerintah terhadap kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
7. Hadi & Nursida (2024) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi dan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
8. Triseptya et al. (2017) Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan tidak memoderasi komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial di ruang lingkup Pemerintah Kota Makassar.
9. Wandari (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sistem pengendalian intern pemerintah dan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
10. Wahyudi et al. (2024) Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa secara parsial variabel sistem pengendalian internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial Perumda Tirta Hidayah, Kota Bengkulu.
11. Melasari (2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengendalian intern tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial Pada Perusahaan Perbankan Di Tembilahan
12. Salta & Safitri (2023) Variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

13. Mamuaya & Kewo (2019) Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan komitmen organisasi dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara parsial komitmen pada organisasi dan pengendalian intern masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
14. Nahar (2022) Penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kinerja manajerial.
15. Aristiani & Mimba (2019) Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial (signifikansi 0,081). Gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi (memperlemah) pengaruh komitmen organisasi pada kinerja manajerial (signifikansi 0,769).
16. Roslina et al., (2025) Hasil uji t menyatakan bahwa variabel Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.