

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) dikembangkan oleh Locke dan Latham sejak tahun 1990. Teori ini menekankan pentingnya hubungan antara tujuan dan kinerja. Beberapa riset mendukung adanya prediksi bahwa kinerja suatu organisasi yang paling efektif merupakan hasil dari suatu tujuan yang spesifik dan menantang, ketika tujuan-tujuan itu digunakan untuk mengevaluasi kinerja maka akan muncul sebuah umpan balik berupa hasil yang akan membentuk adanya komitmen (Lunenburg, 2011). Sehingga, salah satu konstruksi penting yang menjadi pusat dalam teori penetapan tujuan adalah komitmen, (Li dan Butler, 2004).

Seperti yang diungkapkan oleh Klein, Wesson, Hollenbeck, dan Alge (1999) dalam (Li dan Butler, 2004) di antara banyaknya faktor yang diketahui mempengaruhi komitmen tujuan terdapat elemen-elemen prosedural dari proses penetapan tujuan yang salah satunya merupakan elemen partisipasi. Teori penetapan tujuan ini sangat berkaitan erat dengan peran partisipasi penganggaran para anggota organisasi. Hal tersebut berarti bahwa untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, tidak hanya satu atau dua individu saja yang bekerja, namun

dibutuhkan partisipasi dari anggota organisasi yang lebih banyak untuk dapat saling bersinergi.

Locke dan Latham (2002) dalam (Li dan Butler, 2004) mengungkapkan bahwa selama lebih dari empat dekade, *goal setting theory* dapat dikatakan sebagai *motivational theory* yang paling berpengaruh. Sehingga, peran partisipasi individu dalam penetapan tujuan akan menghasilkan adanya motivasi individu untuk meningkatkan kinerja sebagai upaya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Tujuan memiliki pengaruh yang dapat menyebar dengan luas pada setiap perilaku dan kinerja para pegawai yang terjadi dalam praktik manajemen organisasi (Locke dan Latham, 2002) dalam konteks penelitian ini kita merepresentasikan pedagang pasar yang menjadi anggota dalam organisasi APPSI di Pasar Rakyat Imogiri sebagai pegawai dalam suatu organisasi. Apabila suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut memiliki suatu kinerja yang baik.

George dan Jones (2006) menambahkan, *goal setting theory* merupakan teori yang berorientasi pada efektivitas tujuan yang paling baik dalam menciptakan sebuah motivasi dan kinerja pada level yang paling tinggi. Dengan demikian, teori penetapan tujuan memberikan pengaruh pada ketepatan penyusunan anggaran yang diselaraskan dengan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Sebagaimana diketahui, anggaran merupakan representasi dari tujuan organisasi, serta partisipasi

dalam penyusunan anggaran menjadi perwujudan dari komitmen sebagai konstruksi utama dari *goal setting theory*.

## 2. **Partisipasi Penganggaran**

Anggaran merupakan alat manajemen yang diakui secara universal karena kemampuannya untuk mendukung sebuah entitas melakukan aktivitasnya dalam hal efisiensi, efektivitas, dan ekonomi (Tanase, 2013). Mardiasmo (2009) dikutip dalam Halim dan Kusufi (2013) mengungkapkan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dan dinyatakan dalam ukuran finansial. Sedangkan Mieseigha dan Adeniyi (2013) mendefinisikan anggaran sebagai alat untuk merencanakan, mengamati, meramalkan, dan mengevaluasi kinerja dari suatu entitas untuk mencapai tujuannya. Tanase (2013) mengungkapkan, pada setiap periode kerja dalam sebuah entitas, diperlukan adanya perbaikan anggaran sehingga pihak manajemen dari entitas tersebut dapat memaksimalkan manfaat dari anggaran sebagai alat evaluasi sebagaimana yang telah disebutkan oleh Mieseigha dan Adeniyi (2013). Seluruh proses dalam menyiapkan, menyusun, memperbaiki, maupun melaksanakan suatu anggaran dilakukan oleh manusia sebagai aspek yang tidak bisa diabaikan.

Proses menyiapkan dan menyusun anggaran disebut dengan penganggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, suatu organisasi perlu

merumuskan perencanaan strategis demi tercapainya tujuan organisasi. Perencanaan yang strategis tersebut akan menentukan kualitas anggaran, sehingga dibutuhkan adanya sinergisme yang baik antar sesama anggota organisasi dalam proses penyusunan anggaran. Sinergisme yang dibangun oleh setiap elemen dalam organisasi tersebut dapat dicerminkan dalam proses partisipasi penyusunan rencana strategis yang kemudian menghasilkan proses partisipasi penganggaran sebagai tindak lanjut rencana strategis yang telah disusun sebelumnya. Sebuah proses partisipasi yang nyata menuntun setiap elemen dalam organisasi untuk mencurahkan lebih banyak waktunya dalam mencapai tujuan organisasi yang mereka sadari sebagai tujuan yang telah disusun dan disetujui bersama sehingga dapat memotivasi anggota organisasi dan dengan demikian dapat meningkatkan kinerja individu (Libby, 1999; Parker dan Kyj, 2006; Jermias dan Setiawan, 2008). Peningkatan kinerja individu secara kolektif mampu meningkatkan pula kinerja manajerial.

Definisi mengenai partisipasi penyusunan anggaran telah banyak yang dikemukakan oleh para periset dan akademisi. Milani (1975) yang dikutip oleh (Kewo, 2014) berpendapat mengenai partisipasi penganggaran sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk memberikan gambaran mengenai seberapa jauh seorang 'bawahan' dalam sebuah organisasi diberikan akses untuk menentukan tindakannya sendiri. Berangkat dari definisi yang disampaikan oleh (Milani, 1975) tersebut,

terdapat pernyataan dari Murray (1990) dalam (Kewo, 2014) bahwa definisi dari kata partisipasi adalah adanya dorongan dari dalam diri seseorang untuk merespon situasi yang terjadi dalam kelompoknya, sehingga ia melibatkan dirinya untuk memberikan sumbangan baik pikiran maupun ide sebagai usaha untuk mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditentukan. Keterlibatan individu tersebut disertai oleh tanggung jawab yang melekat sebagai representasi komitmen dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasniasari dan Sholihin (2014) mengemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan penyusunan anggaran dengan pihak-pihak yang saling terkait dalam sebuah organisasi untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan hal hal yang disusun dalam anggaran disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

### 3. **Pengendalian Intern**

Definisi pengendalian intern disampaikan oleh Institute of Intern Auditors (IIA) sebagai aktivitas yang berusaha untuk menjamin pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang dikutip dalam Pratolo (2008). Sedangkan pandangan lainnya menurut The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission atau yang biasa disebut sebagai COSO mengemukakan bahwa para dewan direksi, manajemen, dan karyawan memberikan pengaruhnya dalam sistem pengendalian intern yang dirancang untuk memberikan sebuah kepastian

yang meyakinkan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai melalui kegiatan operasional yang efisien dan efektif, laporan keuangan yang disajikan dapat dipercaya, serta patuh terhadap undang-undang yang berlaku.

Melanjutkan konsep pengendalian intern yang disampaikan oleh COSO, terdapat kerangka kerja yang berisikan lima indikator komponen pengendalian intern yang saling berhubungan yaitu (1) lingkungan pengendalian; (2) penilaian risiko; (3) aktivitas pengendalian; (4) informasi dan komunikasi; serta (5) pemantauan. Berdasarkan kelima konsep tersebut, peneliti ingin memastikan bahwa pengendalian intern dalam APPSI di Pasar Rakyat Imogiri sungguh-sungguh memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Mukhongo (2016) menyatakan bahwa pengendalian intern terdiri dari serangkaian kebijakan organisasi yang ditetapkan oleh manajemen untuk mendukung tujuan manajemen termasuk dengan mematuhi kebijakan-kebijakan tersebut. Kebijakan manajemen itu diantaranya mencegah dan menemukan tindakan kriminal seperti korupsi atau pencurian, keakuratan dan kelengkapan pelaporan akuntansi dan penyajian informasi keuangan yang reliabel diselenggarakan tepat waktu. Pengendalian menurut Mukhongo (2016) terdiri dari kebijakan, prosedur, struktur organisasi, manajemen anggota, perlindungan informasi, serta pemisahan tugas.

Kewo dan Afiah (2017) juga menjelaskan bahwa konsep pengendalian intern ini sebagai proses penting dalam sebuah organisasi

yang diharapkan mampu menghapus tindakan-tindakan kecurangan seperti korupsi dengan menerapkan proses yang transparan sehingga kegiatan operasional yang dijalankan oleh suatu organisasi dapat dipantau oleh seluruh anggota serta dapat dipertanggungjawabkan secara periodik. Sejalan dengan konsep yang disampaikan oleh Kewo dan Afiah (2017), indikator komponen pengendalian intern dari COSO yaitu informasi dan komunikasi menjadi *key factor* keberhasilan pembangunan kelembagaan pada APPSI di Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, Pasar Bantul, dan Pasar Niten.

Faktor kunci keberhasilan kelembagaan dengan penerapan pengendalian intern berupa informasi dan komunikasi tergambar dengan baik dalam struktur organisasi APPSI dimana mereka memiliki koordinator yang bertugas untuk menyalurkan segala bentuk informasi dari ketua komisariat dan pengurus APPSI kepada seluruh pedagang pasar yang merupakan anggota organisasi. Mekanisme pengendalian intern pada APPSI yaitu dengan cara membagi wilayah kerja bagi koordinator pada setiap zona pedagang yang terbagi dalam kelompok kategori sesuai dengan jenis barang dagangannya. Selain itu, para koordinator ini juga menampung aspirasi para pedagang yang kemudian disampaikan kepada ketua komisariat beserta para pengurus APPSI sebagai upaya koordinasi yang terbuka dan solutif dalam menanggapi permasalahan yang ada di masing-masing pasar.

#### 4. **Modal Sosial (*Social Capital*)**

Modal sosial merupakan istilah yang sebenarnya sudah lama sekali muncul dalam literatur bahkan sejak tahun 1916 dalam suatu diskusi yang membahas usaha pembangunan pusat belajar untuk masyarakat, ungkap Cohen dan Prusak (2001) yang dikutip oleh (Ancok, 2003). Menurut Adler dan Kwon (2002) modal sosial memiliki banyak konsep dan definisi yang cukup rancu dikarenakan muncul banyak perbedaan dari segala aspek maupun bidang keilmuan. Dalam (Ancok, 2003) dijelaskan bahwa konsep modal sosial ini terbagi dalam dua kategori kelompok. Kelompok pertama menekankan pada jaringan hubungan sosial, sedangkan kelompok kedua lebih kepada karakteristik yang melekat pada diri setiap individu manusia.

Menurut Brehm dan Rohn (1997) dalam (Adler dan Kwon, 2002) sebagai bagian dari kelompok pertama, definisi modal sosial adalah sebagai jaringan warga masyarakat yang menjalin sebuah kerjasama untuk mengatasi suatu masalah dengan menyediakan sarana pencarian solusinya. Definisi yang senada tentang modal sosial disampaikan juga oleh Cohen dan Prusak (2001) sebagai berikut: modal sosial merupakan serangkaian hubungan yang aktif di antara manusia yang mengandung adanya unsur rasa percaya, saling pengertian dan kesamaan nilai dan perilaku yang mengikat setiap anggota dalam sebuah hubungan kerja serta komunitas yang memungkinkan adanya kerjasama.

Pandangan lain tentang konsep modal sosial disampaikan oleh salah satu wakil dari kelompok kedua yaitu Francis Fukuyama. Fukuyama (1995) mengartikan modal sosial sebagai kemampuan seseorang dalam bekerjasama untuk suatu tujuan tertentu dari kelompok ataupun organisasi. Seseorang yang memiliki tingkat moralitas yang tinggi mampu memberikan kekuatan yang dapat mendorong orang lain untuk dapat mencapai taraf kehidupannya yang lebih baik. Putnam dalam Acock (2003) membuktikan bahwa munculnya peran modal sosial sangat berhubungan dengan pertumbuhan ekonomi. (Bidayati, 2003) menjabarkan poin-poin tentang ciri-ciri dari pertumbuhan ekonomi dalam suatu masyarakat sebagai berikut:

- 1) Antar anggota masyarakat terdapat hubungan yang erat.
- 2) Pemimpin menjadi sosok yang jujur dan egaliter dimana ia memposisikan diri sebagai bagian dari masyarakat.
- 3) Dalam kehidupan bermasyarakat terdapat unsur *mutual trust* (saling percaya) dan kerjasama.

Berdasarkan penjabaran konsep teori modal sosial di atas, maka dapat dikaitkan simpul yang sejalan dengan fokus penelitian ini untuk mengungkapkan peran modal sosial dalam keberhasilan pembangunan kelembagaan pada APPSI di Pasar Rakyat Imogiri. Dalam penjelasan latar belakang penelitian, perkembangan APPSI Pasar Rakyat Imogiri telah melalui banyak sekali lika liku yang tidak mudah hingga mampu

berdiri tegak sampai detik ini dan menyokong keberhasilan Pasar Rakyat Imogiri sebagai pasar yang mandiri dan berpredikat sempurna. Berfokus pada unsur-unsur modal sosial dan ciri-ciri pertumbuhan ekonomi yang telah disampaikan di atas inilah, konsep modal sosial dijadikan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini.

## 5. **Kinerja Manajerial**

Pelaksanaan tugas-tugas yang telah dibebankan kepada seorang individu dengan mengerahkan segala kecakapan, pengalaman, tenaga, waktu, dan pikiran, kemudian memberikan hasil yang tidak hanya berupa terselesaikannya tugas-tugas tersebut namun juga dapat mencapai tujuan yang telah ditargetkan disebut sebagai kinerja. Batian (2006) dalam (Kewo, 2014) mengatakan kinerja dapat diartikan sebagai prestasi, yaitu pencapaian atas hal-hal yang telah direncanakan oleh organisasi. Kinerja yang baik merupakan kinerja dengan pencapaian rencana, target, atau tujuan yang sesuai dengan yang telah ditetapkan. Efektivitas suatu kinerja dapat dilihat dengan cara melakukan pengukuran baik aspek keuangan maupun non keuangan.

Daniel (2018) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang diharapkan dan diinginkan dari sejumlah kegiatan yang meliputi peran, tanggung jawab, dan fungsi yang dilakukan oleh suatu organisasi melalui para anggotanya. Selain itu, Daniel (2018) menambahkan pendapatnya mengenai kinerja manajerial, menurutnya, kinerja manajerial berkaitan

dengan harapan dan hasil yang diinginkan sebagai hasil dari kesatuan aktivitas-aktivitas, peran, tanggung jawab, serta fungsi yang dilakukan oleh organisasi melalui tenaga kerja, dalam hal ini adalah para anggota organisasi secara menyeluruh.

Pengukuran kinerja manajerial dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan cara menganalisis laporan realisasi anggaran dan laporan pertanggungjawaban organisasi. Berdasarkan program-program yang dimiliki oleh APPSI di Pasar Rakyat Imogiri, terdapat satu program bernama rapat pleno seluruh anggota APPSI, yang mana salah satu kegiatannya adalah pembahasan anggaran yang telah terealisasi, kondisi keuangan APPSI, serta audiensi laporan pertanggungjawaban. Melalui rapat pleno tersebut, setiap anggota APPSI dapat melihat dan menilai sendiri kinerja manajerial mereka dari waktu ke waktu dan meningkatnya kinerja manajerial APPSI ini diiringi oleh berkembangnya organisasi.

## **B. Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan penyusunan anggaran dengan pihak-pihak yang saling terkait dalam sebuah organisasi yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan hal hal yang disusun dalam anggaran disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Hasniasari dan Sholihin, 2014). Definisi yang disampaikan Hasniasari dan Sholihin (2014) tersebut diperkuat dengan adanya

fenomena yang terjadi pada organisasi APPSI di Pasar Rakyat Imogiri bahwa setiap pedagang mempunyai hak untuk mengusulkan kepada pengurus APPSI terkait kebutuhan mereka seperti pemeliharaan fasilitas pasar, penataan pedagang, dan lain sebagainya. Berdasarkan informasi dari para pedagang pasar, pengurus APPSI yang membawahi area tersebut kemudian menyampaikan informasi yang diterimanya dalam kegiatan rapat rutin pengurus. Partisipasi pedagang tidak hanya terbatas pada penyampaian usulan kepada pengurus, namun juga secara sukarela para pedagang memberikan sebagian penghasilannya kepada organisasi APPSI sebagai dana yang dikelola bersama untuk mencukupi seluruh kebutuhan baik pemeliharaan, penataan, maupun kegiatan-kegiatan APPSI lainnya sesuai dengan skala prioritas.

Penelitian ini selain diperkuat dengan penjelasan teoritis dan penjabaran fenomena yang terjadi, juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu dari Kewo dan Afiah (2017), Sakti (2017), Oyewo dan Adeyeye (2018), dan Windasari dan Sujana (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Meskipun mayoritas penelitian terdahulu dilakukan terhadap organisasi sektor publik seperti pemerintahan, tetapi ada kesamaan dengan penelitian ini yaitu dengan variabel dependen berupa kinerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa hasil penelitian tentang penganggaran partisipatif terhadap kinerja

memang tidak selalu konsisten, sehingga ada penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa penganggaran partisipatif tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja seperti hasil penelitian oleh (Milani, 1975).

Berdasarkan konsep yang ditawarkan oleh partisipasi penganggaran yang relevan dengan tujuan peneliti untuk menguji pengaruhnya terhadap kinerja manajerial dengan berlandaskan pada *goal setting theory* dan fenomena-fenomena yang telah dijelaskan di atas serta didukung hasil penelitian terdahulu, maka diturunkan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>1</sub>: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.***

## **2. Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial**

Setiap organisasi harus mampu mengimplementasikan pengendalian intern dengan baik dengan mempertimbangkan segala bentuk keputusan yang dapat mempengaruhi kinerja sebagai upaya menjamin pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Pratolo, 2008). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fogelberg dan Griffith (2000) bahwa implementasi pengendalian intern dapat meningkatkan kinerja manajerial termasuk di dalamnya strategi pengambilan keputusan oleh pihak yang memiliki kewenangan akan hal itu, yaitu dalam konteks penelitian ini adalah para Ketua Komisariat Pasar

Rakyat yang ada di Pasar Imogiri, Pasar Bantul, Pasar Piyungan dan Pasar Niten.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Fisher (1998), serta Mia dan Chenball (1994) yang dikutip dalam penelitian Kewo dan Afiah (2017), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari pengendalian intern organisasi terhadap peningkatan kinerja manajerial. Dalam penelitiannya tersebut, Kewo dan Afiah (2017) menjelaskan bahwa implementasi pengendalian intern ini menjadi proses penting dalam sebuah organisasi yang diharapkan mampu menghapus tindakan-tindakan kecurangan seperti korupsi dengan menerapkan proses yang transparan sehingga laporan mengenai setiap kegiatan operasional yang dijalankan oleh suatu organisasi dapat dipertanggungjawabkan secara periodik dan dipantau oleh seluruh anggota organisasi. Sebagai usaha untuk menyajikan informasi dan menerapkan sistem komunikasi yang baik sesuai dengan indikator komponen pengendalian intern yang dikemukakan oleh COSO, pengurus APPSI di Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, Pasar Bantul, dan Pasar Niten telah menerapkan program keterbukaan informasi kepada seluruh anggota organisasi serta membangun sistem komunikasi antar pengurus dengan seluruh pedagang pasar sebagai sarana menampung segala bentuk keluhan serta masukan yang membangun demi kepentingan bersama.

Sistem keterbukaan informasi yang diterapkan oleh pengurus kepada para anggotanya yaitu dengan mengadakan kegiatan rapat rutin dan rapat pleno sebagai sarana penyampaian laporan keuangan dan laporan pertanggungjawaban organisasi. Sedangkan sistem komunikasi yang dibangun antar pengurus dan anggota organisasi yaitu dengan mekanisme pembagian wilayah kerja bagi para koordinator pada setiap zona pedagang yang terbagi dalam kelompok kategori sesuai dengan jenis barang dagangannya. Para koordinator ini bertugas untuk menampung aspirasi para pedagang yang kemudian disampaikan kepada ketua komisariat dan para pengurus APPSI sebagai upaya koordinasi yang terbuka dan solutif dalam menanggapi permasalahan yang ada pada setiap wilayah dimana pedagang berjualan.

Penerapan pengendalian intern berupa informasi dan komunikasi yang tergambar dengan baik dalam struktur organisasi APPSI pada keempat pasar bertipe A di Kabupaten Bantul ini, memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja manajerial sehingga pembangunan kelembagaan dapat tercapai dengan baik. Sebagai bukti atas keberhasilan pemabngunan kelembagaan itu terecemin pada APPSI di Pasar Imogiri yang telah lebih dulu membawa Pasar Imogiri mendapatkan penghargaan sebagai pasar tradisional berstandar nasional dengan nilai mendekati sempurna.

Telah banyak penelitian yang mengungkapkan adanya pengaruh positif pengendalian intern terhadap kinerja manajerial (organisasi) diantaranya penelitian Pratolo (2008); Jatmiko dan Candrakusuma (2017); Kewo dan Afiah (2017); dan Mukhongo (2016). Berangkat dari hasil-hasil penelitian terdahulu serta diperkuat dengan fenomena yang ada, maka peneliti menurunkan hipotesis kedua sebagai berikut:

***H<sub>2</sub>: Pengendalian intern berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.***

### **3. Pengaruh Modal Sosial terhadap hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial**

Milani pada tahun 1975, berpandangan bahwa partisipasi anggaran adalah konsep yang digunakan untuk memberikan gambaran mengenai seberapa jauh seorang bawahan dalam sebuah organisasi diberikan akses untuk menentukan tindakannya sendiri. Sedangkan modal sosial dapat diartikan sebagai masyarakat yang mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi. Burt (1992) yang dikutip dalam Sri Rahayu (2015) mengemukakan pendapatnya mengenai modal sosial yang diartikan sebagai masyarakat yang mampu berasosiasi dengan sesama dan membentuk kekuatan yang begitu penting tidak hanya bagi kehidupan ekonomi namun juga bagi setiap bidang sosial yang lain. Untuk dapat menjembatani hubungan antara modal sosial yang dapat memperkuat pengaruhnya pada hubungan

partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial, maka diperlukan argumen yang logis yang berlandaskan pada teori-teori yang menerangkan setiap variabel dalam uji pengaruh ini. Meskipun tidak ditemukan penelitian terdahulu yang membahas mengenai peran modal sosial sebagai variabel moderasi seperti dalam topik penelitian ini, namun terdapat satu penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayu dan Abdul Rozak (2015) yang memberikan hasil pengujian bahwa modal sosial mampu menjadi variabel moderasi yang memberikan pengaruh baik bagi hubungan antara pemberdayaan dengan kinerja pegawai.

Argumen yang dapat peneliti sampaikan sebagai dasar penurunan hipotesis ketiga ini adalah, untuk dapat memberikan partisipasinya dalam organisasi, maka setiap anggota organisasi perlu memiliki perilaku yang mengikat setiap pihak dalam sebuah hubungan kerja sebagai salah satu unsur konsep modal sosial yang dikemukakan oleh Cohen dan Prusak (2003). Unsur kerjasama antar anggota organisasi yang merupakan arti dari konsep modal sosial ini, menjadi penguat dalam proses partisipasi penyusunan anggaran dikarenakan setiap anggota organisasi yang terlibat serta diberikan ruang untuk berkontribusi, akan memiliki kesadaran yang tinggi serta komitmen yang kuat untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama-sama (*setting the goals*). Sehingga, para anggota organisasi yang telah berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut, akan berusaha sebaik mungkin untuk dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara meningkatkan kinerja manajerial sebagai ukuran

atas capaian yang berhasil diraihinya. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: *Modal sosial yang baik akan memperkuat pengaruh positif partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.***

#### **4. Pengaruh Modal Sosial terhadap hubungan antara Pengendalian Intern dengan Kinerja Manajerial**

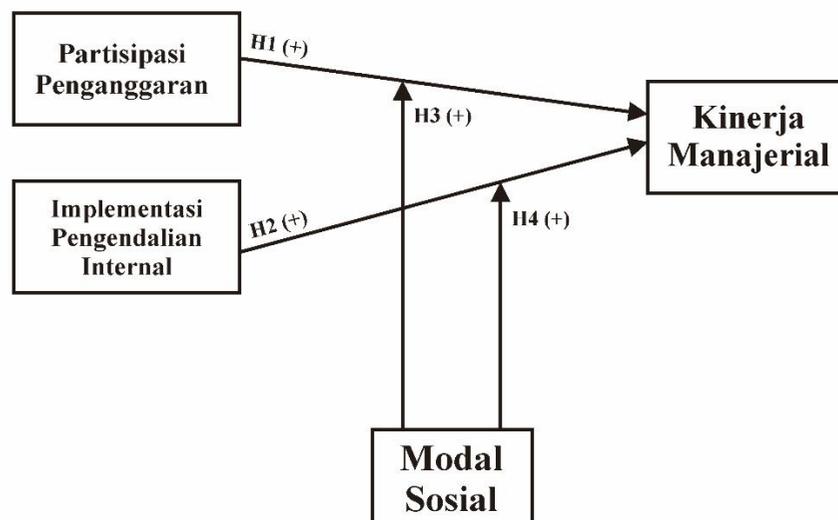
Setiap organisasi harus mampu mengimplementasikan pengendalian intern untuk menjamin pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Pratolo, 2008). Setiap organisasi yang mampu menerapkan pengendalian intern yang baik akan dapat mempertimbangkan segala bentuk keputusan yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Pengambilan keputusan didasarkan pada kepentingan bersama organisasi, bukan pada kepentingan suatu golongan tertentu saja.

Modal sosial yang didalamnya terdapat unsur saling percaya atau kepercayaan timbal balik (*mutual trust*) dibutuhkan sebagai aspek yang memperkuat implementasi pengendalian intern. Dalam suatu organisasi, baik pimpinan maupun anggota yang saling percaya satu sama lain akan menjadikan keputusan yang diambil oleh organisasi menjadi sebuah keputusan yang kuat dan dapat diterima oleh semua pihak. Keputusan organisasi yang telah disepakati tersebut mampu menumbuhkan rasa komitmen yang besar pada diri setiap anggotanya, yang mana, komitmen tersebut akan membawa setiap anggota organisasi untuk melakukan tugasnya dan mematuhi aturan yang telah disepakati bersama.

Atas dasar penjelasan argumentatif dan teoritis dari ketiga variabel di atas bahwa rasa saling percaya antar sesama anggota organisasi sebagai unsur dari modal sosial dapat memberikan hasil sebuah keputusan organisasi yang mampu diterima oleh seluruh anggotanya, maka keputusan tersebut akan menjadi dasar komitmen bagi setiap anggota organisasi untuk dapat mematuhi aturan yang disepakati bersama sehingga kinerja manajerial dapat semakin meningkat. Maka dalam uji pengaruh ini keempat ini, diturunkan hipotesis sebagai berikut:

**H4: *Modal sosial yang baik akan memperkuat pengaruh positif implementasi pengendalian intern terhadap kinerja manajerial.***

### C. Model Penelitian



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**