

## PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEADILAN DISTRIBUTIF, KOMITMEN ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Arno Eby Saputro  
arnoebysaputra@gmail.com  
Titik Mildawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of budgetary participation, distributive justice, organizational commitment and internal control to managerial performance. This type of quantitative research uses a comparative causal method and a non probability sampling technique. The data used are primary data in the form of questionnaires with a sample of 37 managers and staff. While the analysis technique used is multiple regression analysis. The results showed that budgetary participation had a positive effect on managerial performance, a manager who participated in the preparation of the budget would better understand the budget objectives. Distributive justice positively affects managerial performance, distributive justice as a resource justice and rewards rewards, reflects perceived fairness of how resources and rewards are distributed or allocated. Organizational commitment has a positive effect on managerial performance, with the encouragement from within individuals to do something in order to support the success of the organization in accordance with the objectives. Internal control positively affects managerial performance, corporate control activities, control policies and procedures should be established and implemented to help ensure that the actions identified by management are required to meet risks to the achievement of the objectives of the entity are effectively carried out.*

*Keywords : budgetary participation, distributive justice, organizational commitment, internal control, managerial performance*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial. Jenis penelitian kuantitatif menggunakan metode kausal komparatif dan teknik pengambilan sampel non probability sampling. Data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner dengan sampel 37 manajer dan staf. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, seorang manajer yang ikut serta dalam penyusunan anggaran akan lebih memahami tujuan anggaran. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, keadilan distributif sebagai suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan atau dialokasikan. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dengan adanya dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan. Pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, aktivitas pengendalian dalam perusahaan, kebijakan dan prosedur kontrol harus ditetapkan dan dilaksanakan untuk membantu memastikan bahwa tindakan-tindakan yang diidentifikasi oleh manajemen diperlukan untuk menghadapi risiko terhadap pencapaian tujuan entitas secara efektif dilakukan.

Kata Kunci : partisipasi anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, pengendalian internal, kinerja manajerial

### PENDAHULUAN

Globalisasi telah menuntut perusahaan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis. Dengan semakin cepatnya teknologi berkembang, konsumen sekarang lebih mudah mendapatkan informasi pasar serta menentukan pilihan produk yang berkualitas sesuai dengan harapan. Agar perusahaan dapat bersaing pada lingkungan ini, perusahaan harus

menciptakan *value* bagi konsumen melalui produk, jasa, serta pelayanan yang berkualitas. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan kemampuan untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pemecahan masalah (Saragih, 2008). Anggaran digunakan sebagai alat dalam perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan yang digambarkan sebagai data kuantitatif yang biasanya dinyatakan dalam satuan uang atau data keuangan dari rencana bisnis jangka pendek dan jangka panjang dalam perusahaan yang berisi tujuan dan tindakan perusahaan. Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran dimana setiap manajer dalam suatu organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran untuk menghindari permasalahan yang kompleks dimana sering terjadi konflik kepentingan antara individu dengan organisasi.

Partisipasi anggaran akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari adanya keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar (Octavia, 2009). Anggaran membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran. Anggaran memberikan gambaran kepada manajemen tentang sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan dalam anggaran. Kemudian, anggaran juga menjelaskan koordinasi antarbagian dalam perusahaan sehingga tujuan bersama perusahaan dapat tercapai (Sasongko dan Rumondang, 2010). Hasil penelitian Wilmanzah (2014) dalam penelitiannya mengemukakan ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja, hal ini berarti proses penyusunan anggaran yang melibatkan pelaksana anggaran yang dinyatakan dengan sikap percaya terhadap bawahan dan komunikasi terbuka, sehingga tercapai kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan perusahaan.

Secara konseptual keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan yang dimaksud meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi ini adalah kesejahteraan sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan. Supardi (2008) keadilan distributif merupakan sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh pegawai berdasarkan penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu mempengaruhi individu. Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai bila penerimaan dan masukan antara dua orang sebanding. Jikalau dari perbandingan proporsi yang diterima dirinya lebih besar, maka ada kemungkinan bahwa hal itu lebih ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil, dibanding bila proporsi yang diterimanya lebih rendah dari yang semestinya. Menurut penelitian Tulus (2014), menyatakan bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial, hasil ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang aspek-aspek keadilan dalam kehidupan organisasi merupakan bentuk reaksi karyawan yang berhubungan dengan penilaian tentang kewajaran dan kelayakan yang terdapat dalam kehidupan berorganisasi.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut "merasa memiliki" organisasi tempatnya bekerja (Supriyono, 2004:39). Selain itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu (Sunjoyo, 2008:49). Komitmen organisasi menurut Suryanawa (2008) adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat

menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Hasil penelitian Wulandari (2014) dengan hasil penelitian yang menunjukkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, yang artinya adanya dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri

Salah satu hal yang dapat ditempuh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan yang ketat yaitu dengan perencanaan strategi yang bagus. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik agar kinerja karyawan lebih optimal. Suatu perusahaan yang telah berjalan sebaiknya memantau seluruh kegiatan operasionalnya. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan-kegiatan perusahaan. Pengendalian Intern merupakan salah satu sistem informasi akuntansi yang diterapkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaannya. Dalam mewujudkannya sistem perusahaan yang baik dan tepat dibutuhkannya suatu analisa dan evaluasi, dimana hal tersebut diharapkan mampu mencegah penyelewengan yang dapat terjadi di dalam suatu perusahaan. Suatu perusahaan yang telah berjalan sebaiknya memantau seluruh kegiatan operasionalnya. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan-kegiatan perusahaan. Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Arens, 2006: 412). Hasil penelitian Marzuki (2014), menunjukkan bahwa pengendalian intern mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial, hal ini menunjukkan bahwa pengendalian intern merupakan komponen penting dalam manajemen dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional perusahaan yang sehat dan aman. Sistem pengendalian intern yang efektif dapat membantu pengurus perusahaan dalam menjaga aset.

Semakin banyak perusahaan baru dan bermunculannya konsumen yang lebih kritis terhadap barang yang semakin bermutu, menuntut manajemen perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan lebih efektif dan efisien serta dapat menghasilkan keputusan yang menunjang terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan memerlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses, dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk yang terbaik. PT Mitra Cipta Engineering adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang konsultan teknik dan manajemen, alasan memilih PT Mitra Cipta Engineering karena salah satu faktor yang memiliki dampak pada meningkatkan kinerja manajerial yaitu partisipasi anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi dan pengendalian internal, selain itu kinerja manajemen dirasa masih kurang baik dikarenakan kurangnya kesadaran dari masing-masing pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, serta masih banyaknya pegawai yang belum merasa memiliki perusahaan. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah partisipasi anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi dan pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial? Sedangkan tujuan yang diharapkan dapat dicapai dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial.

## TINJAUAN TEORITIS

### Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori

motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011). Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan atau program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *goal-setting-theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel partisipasi anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi dan pengendalian internal sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

### **Kinerja**

Istilah kinerja atau *performance*, merupakan tolak ukur karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas yang ditargetkan kepadanya, sehingga upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. Ayudiata (2010), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Persepsi tugas itu sendiri merupakan petunjuk bagi individu untuk percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Ayudiata (2010) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai seorang karyawan dengan yang apa yang telah ditetapkan dalam anggaran. Sebagai contoh, kinerja karyawan bagian pemasaran adalah perbandingan jumlah produk yang berhasil dijual dengan angka volume penjualan yang tercantum dalam anggaran.

Kinerja berkaitan dengan proses pelaksanaan tugas seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Kinerja ini meliputi prestasi kerja karyawan dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian sasaran kerja, cara kerja, dan sifat pribadi karyawan. Ayudiata (2010) menggunakan proksi empat dimensi yaitu kualitas, kuantitas, waktu dalam bekerja, dan kerjasama dengan teman sekerja sebagai alat pengukuran kinerja. Sementara itu, Winadarta (2007) membahas konsep kinerja dalam kaitannya dengan kinerja manajemen, dan mendefinisikan kinerja manajemen berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang dimasukkan ke dalam konstruk kinerja manajemen tersebut, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Klasifikasi fungsional dari kinerja manajemen yang dikembangkan dalam teori manajemen klasik ini lebih menekankan pada seluruh kinerja manajemen tanpa memperhatikan dimana hal tersebut berlangsung dalam organisasi, sehingga dengan demikian kita dapat mengklasifikasikan seluruh kinerja individual. Klasifikasi fungsional ini

cenderung berhubungan langsung dengan tujuan manajemen bila dibandingkan dengan klasifikasi kinerja yang didasarkan pada sifat aktifitas kerja manajer.

### **Kinerja Manajerial**

Menurut Fahmi (2011:51), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan menurut Moehariono (2009:60), pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Suatu organisasi yang profesional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen perusahaan dan juga tentunya para pemegang saham. Karena dalam konteks manajemen modern suatu kinerja yang sinergis tidak akan bisa berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memperdulikan berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut. Untuk itu salah satu dasar mewujudkan konsep manajemen kinerja adalah dengan mengembangkan dan mengedepankan komunikasi yang efektif antar berbagai pihak baik di lingkungan internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Nasir (2008) berpendapat salah satu alat untuk menilai kinerja manajer adalah anggaran.

### **Partisipasi Anggaran**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2006:73), anggaran merupakan alat penting perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Penyelenggaraan anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pemasukan dan pengeluaran selama satu tahun itu. Anggaran merupakan perkiraan pencapaian kinerja selama periode tertentu yang diukur dalam ukuran finansial, membandingkan realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan merupakan salah satu cara untuk mengukur kinerja organisasi (Mardiasmo, 2009:61).

Wirjono dan Raharjono (2007) memberikan empat dimensi dari pengertian anggaran, yakni sebagai berikut: (1) Rencana anggaran merupakan rencana yang telah disusun untuk memberikan arah bagi perusahaan di masa yang akan datang; (2) Mencakup seluruh kegiatan perusahaan yaitu semua kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja sehingga harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan; (3) Satuan moneter, anggaran dinyatakan dalam unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Satuan moneter berguna untuk menyeragamkan semua kegiatan perusahaan yang beraneka ragam sehingga mudah untuk diperbandingkan dan dianalisa; (4) Jangka waktu tertentu, anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran tentang segala sesuatu yang akan terjadi dan akan dilakukan dimasa mendatang. Anggaran memiliki beberapa fungsi. Wirjono dan Raharjono (2007), menyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa macam fungsi yaitu: (1) Fungsi Perencanaan; (2) Fungsi Koordinasi; (3) Fungsi Komunikasi; (4) Fungsi Motivasi; (5) Fungsi Pengendalian dan Evaluasi; (6) Fungsi Pendidikan.

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama (Wirjono dan Raharjono, 2007). Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan. Seseorang yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreativitas. Partisipasi anggaran juga akan memotivasi level lebih rendah sehingga bersedia menerima dan mencapai target serta skema

pengendalian. Partisipasi dalam proses penganggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif didalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Anggaran yang efektif berhasil harus melibatkan bawahan dalam tanggungjawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran.

Budisantoso (2007:41) anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipatif penuh dari bawahan pada semua tingkatan. Keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipatif, yaitu: (1) Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak; (2) Orang yang berhubungan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran; (3) Orang lebih cenderung untuk mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang lain; (4) Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem pengendalian tersendiri sehingga jika tidak mencapai anggaran, maka yang harus disalahkan adalah diri sendiri dan apabila anggaran didrop dari atas, maka selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis diterapkan dan dicapai. Wirjono dan Raharjo (2007), proses penyusunan anggaran diawali dengan pembuatan atau penentuan pedoman anggaran. Pedoman anggaran berisi kebijakan pokok organisasi yang akan disampaikan kepada manajemen untuk dijadikan sebagai dasar pengajuan usulan anggaran. Manajer sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing akan mengusulkan rancangan anggaran yang menjadi komponen dalam penyusunan anggaran. Usulan rancangan dari para manajer akan dipertimbangkan dan ditentukan sebagai anggaran.

### **Keadilan Distributif**

Secara konseptual keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan yang dimaksud meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi ini adalah kesejahteraan sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan (Supardi, 2008). Selanjutnya menurut Supardi (2008) keadilan distributif merupakan sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh pegawai berdasarkan penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu mempengaruhi individu. Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai bila penerimaan dan masukan antara dua orang sebanding. Jikalau dari perbandingan proporsi yang diterima dirinya lebih besar, maka ada kemungkinan bahwa hal itu lebih ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil, dibanding bila proporsi yang diterimanya lebih rendah dari yang semestinya. Pada tingkat nilai keadilan hanya berlaku sesuai dengan nilai yang dianut. Prinsip pemerataan dapat dikatakan adil karena nilai tersebut dianut. Bagi orang yang tidak menganutnya maka bisa saja mengatakan bahwa nilai tersebut tidak adil. Nilai-nilai keadilan berubah sesuai dengan tujuan dan kondisi yang ada. Prinsip ini tidak cocok untuk meningkatkan prestasi atau dalam suatu kompetisi. Tingkatan kedua keadilan distributif terletak pada perumusan nilai-nilai menjadi peraturan. Meskipun suatu prinsip keadilan distributif telah disepakati sehingga ketidakadilan pada tingkat nilai tidak muncul, belum tentu keadilan distributif tidak dapat ditegakkan. Untuk operasionalisasi prinsip dan nilai yang dianut perlu dibuat aturan yang tegas dan jelas. Misalnya, untuk mendistribusikan upah buruh, prinsip yang dianutnya adalah besarnya usaha. Agar distribusinya adil, usaha harus dijelaskan indikatornya. Keadilan pada tingkat ini dapat tercapai bila pihak-pihak di dalamnya sepakat dengan aturan yang jelas itu. Tingkatan ketiga keadilan distributif terletak pada implementasi peraturan. Untuk menilai distribusi adil atau tidak, dapat dilihat dari tegaknya peraturan yang diterapkan. Bila peraturan yang disepakati tidak dijalankan sama sekali atau dijalankan sebagian, keadilan distributif tidak tercapai. Ketidakadilan distributif juga tidak

dapat dicapai bila peraturan tidak diterapkan secara konsisten baik antar waktu maupun antar individu.

### **Komitmen Organisasi**

Eker (2007), komitmen organisasi merupakan suatu pengikat, yang memberi pengaruh pada tujuan dan nilai, serta kepentingan pada organisasi, terlepas dari instrumental yang semata-mata cukup, ditinjau dari konsep menurut tiga dimensi, yaitu identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan. Menurut Eker (2007) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif pada identifikasi dan keterlibatan seseorang, terutama pada organisasi. Dari pengertian ini, komitmen organisasi memiliki dua dimensi, yaitu corak pikir dan tabiat. Komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi terbentuk pada dasarnya adanya komitmen karyawan (individu). Sekarani (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut: (1) sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dan atau profesi; (2) sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi; (3) sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan atau profesi.

Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasinya. Karyawan akan menumbuhkan loyalitas tinggi terhadap organisasinya untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut "merasa memiliki" organisasi tempatnya bekerja (Supriyono, 2004:38). Selain itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu (Sunjoyo, 2008:51). Komitmen organisasi menurut Suryanawa (2008) adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan sehingga individu tersebut akan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan individu.

### **Pengendalian Internal**

Menurut Winarno (2006: 11) menyatakan bahwa untuk mengurangi ancaman dan risiko terhadap sistem informasi akuntansi, diperlakukan suatu sistem pengendalian intern yang dirancang dan dijalankan dengan baik. Tanpa sistem pengendalian intern, sistem akan mudah dirusak atau mudah digunakan orang lain yang tidak berhak. Menurut Krismiaji (2010: 218) menyatakan bahwa rencana organisasi dan metode yang digunakan untuk menjaga dan melindungi aktiva, menghasilkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya, memperbaiki efisiensi, dan untuk mendorong ditaatinya kebijakan manajemen.

Pengendalian intern berkaitan dengan proses-proses dan praktik-praktik dengan mana manajemen suatu organisasi berusaha untuk memastikan bahwa keputusan-keputusan dan aktivitas-aktivitas yang disetujui benar-benar diambil dan dilaksanakan Sukrisno (2009:232). Winarno (2006:11) menyatakan dalam pengertian pengendalian intern, tujuan sistem ada empat, yaitu: (1) melindungi harta kekayaan perusahaan; (2) meningkatkan akurasi informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi yang dijalankan oleh perusahaan; (3) meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan, sehingga dalam berbagai kegiatan dapat dilakukan penghematan; (4) meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen. Mulyadi (2009:180) terdapat beberapa konsep dasar pengendalian intern yaitu: (1) pengendalian intern merupakan suatu proses; (2) pengendalian intern dijalankan oleh orang;

(3) pengendalian intern dapat diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai, bukan keyakinan mutlak, bagi manajemen dan dewan komisaris entitas; (4) pengendalian intern ditujukan untuk mencapai tujuan yang saling berkaitan: pelaporan keuangan, kepatuhan, dan operasi.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Partisipatif Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan meningkatkan kinerja manajerial yaitu ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran. Menurut Wilmanzah (2014) dalam penelitiannya mengemukakan ada hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang biasa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: Partisipatif anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen

#### **Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Manajerial**

Persepsi karyawan tentang aspek-aspek keadilan dalam kehidupan organisasi merupakan bentuk reaksi karyawan yang berhubungan dengan penilaian tentang kewajaran dan kelayakan yang terdapat dalam kehidupan berorganisasi. *Equity* teori mengemukakan bahwa keadilan distributif dan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil organisasional yang mereka terima, serta persepsi karyawan tentang wajar atau tidaknya proses-proses yang digunakan untuk mendistribusikan hasil-hasil organisasional tersebut. Menurut Tulus (2014) dalam penelitiannya mengemukakan ada hubungan positif antara keadilan distributif dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan keadilan distributif terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub>: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut "merasa memiliki" organisasi tempatnya bekerja (Supriyono, 2004). Selain itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu (Sunjoyo, 2008). Komitmen organisasi menurut Suryanawa (2008) adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Menurut Wulandari (2014) dalam penelitiannya mengemukakan ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen



## **Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial**

Pengendalian intern dalam lingkungan perusahaan adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personil lain yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian intern merupakan komponen penting dalam manajemen dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional perusahaan yang sehat dan aman. Sistem pengendalian intern yang efektif dapat membantu pengurus perusahaan menjaga aset, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian. Menurut Marzuki (2014) dalam penelitiannya mengemukakan ada hubungan positif antara pengendalian internal dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>4</sub>: Pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari (Populasi) Objek Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif (*Causal-Comperative Research*) yang merupakan penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian kausal komparatif merupakan tipe penelitian *ex post facto*, yaitu tipe penelitian terhadap data-data yang dikumpulkan setelah terjadinya fakta atau peristiwa. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:80). Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala bagian, kepala bidang, kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala perencanaan yang ada pada PT Mitra Cipta Engineering.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dimana sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu dari penelitian yang dilaksanakan. Adapun hal-hal yang dipertimbangkan dalam penentuan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) karyawan yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun; (2) karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Dengan demikian total sampel dalam penelitian ini sebanyak 37 responden manajerial PT Mitra Cipta Engineering.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu sumber data yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi sasaran penelitian. Data primer berupa opini manajerial PT Mitra Cipta Engineering. Berdasarkan sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer maka adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner (angket), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawab.

### **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Partisipasi anggaran merupakan partisipasi dalam penentuan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan. Instrumen untuk mengukur penganggaran partisipatif. Adapun indikator dari partisipasi anggaran yang merujuk pada Wilmanzah (2014) yaitu: (1) tingkat keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan

anggaran; (2) tingkat alasan atasan merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer; (3) frekuensi manajer mengajak diskusi tentang anggaran dengan atasan; (4) frekuensi atasan meminta pendapat dalam proses penyusunan pendapat.

Keadilan distributif, persepsi karyawan tentang aspek-aspek keadilan dalam kehidupan organisasi merupakan bentuk reaksi karyawan yang berhubungan dengan penilaian tentang kewajaran dan kelayakan yang terdapat dalam kehidupan berorganisasi. Adapun indikator dari keadilan distributif yang merujuk pada Tulus (2014) yaitu: (1) jadwal kerja; (2) beban kerja; (3) penghargaan yang didapatkan; (4) tanggung jawab pekerjaan.

Komitmen organisasi adalah keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan sehingga individu tersebut akan mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi. Adapun indikator dari komitmen organisasi yang merujuk pada Wulandari (2014) yaitu: (1) usaha untuk membuat organisasi menjadi sukses; (2) kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, organisasi menginspirasi dalam pelaksanaan tugas; (3) senang atas pilihan bekerja pada organisasi tersebut, anggapan bahwa organisasinya merupakan organisasi yang terbaik; (4) perhatian terhadap kelangsungan organisasi.

Pengendalian intern dalam lingkungan perusahaan adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personil lain yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan perusahaan. Sistem pengendalian intern yang efektif dapat membantu pengurus menjaga aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun indikator dari pengendalian internal yang merujuk pada Marzuki (2014) yaitu: (1) ketaatan terhadap hukum dan peraturan; (2) efisiensi dan efektivitas operasi.

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator dari kinerja manajerial yang merujuk pada Wilmanzah (2014) yaitu: (1) perencanaan; (2) koordinasi; (3) evaluasi; (4) supervisi.

## **Teknik Analisis Data**

### **Uji Kualitas Data**

Uji validitas, Santoso (2009: 68), bahwa validitas dalam penelitian diartikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada kemampuan atau tidak alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki. Jadi validitas merupakan kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur oleh sebab itu alat ukur yang valid akan memiliki varians kesalahan yang rendah sehingga diharapkan alat tersebut akan dipercaya, bahwa angka yang dihasilkan merupakan angka yang sebenarnya. Santoso (2009:72), bahwa tujuan pengujian validitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dan butir pertanyaan tersebut sudah valid. Jika butir-butir sudah valid berarti butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari  $r$  hitung atau  $r$  hasil  $> r$  tabel maka item variabel disimpulkan valid.

Uji reliabilitas dapat diartikan tentang sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama, relatif sama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran, atau dengan kata lain jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisiten dari waktu ke waktu. Menurut Umar (2009:27), menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot method* atau pengukuran sekali saja.

Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali, 2011: 42).

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda digunakan untuk memprediksi hubungan antara partisipasi anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial. Adapun persamaan untuk menguji hipotesis secara keseluruhan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$KM = \alpha_0 + \beta_1 PA + \beta_2 KD + \beta_3 KO + \beta_4 PI + \varepsilon_i$$

Keterangan:

KM	: Kinerja Manajerial
$\alpha$	: Konstanta
$\beta_{1,2,3,4}$	: Koefisien Variabel Bebas
PA	: Partisipasi anggaran
KD	: Keadilan distiributif
KO	: Komitmen organisasi
PI	: Pengendalian internal
$\varepsilon$	: Error

### Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel mengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2010: 89). Untuk menguji apakah distribusi normal atau tidak, salah satunya adalah dengan menggunakan metode analisis grafik dari normal P - P *Plot of Regresion Standardized Residual*, untuk mengetahuinya diasumsikan sebagai berikut: (1) jika ada titik-titik data yang menyebar disekitar garis normal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas; (2) jika titik-titik data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji multikolinearitas untuk menguji model regresi ditemukan ada korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai antar korelasi antar semua variabel bebas sama dengan 0 (Ghozali, 2010: 57). Menurut Santoso (2009: 26), pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah: (1) mempunyai nilai VIF disekitar angka 10; (2) mempunyai angka *tolerance* mendekati 1.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi tidak kesamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2010: 69). Santoso (2009: 21) deteksi adanya heteroskedastisitas adalah deteksi dengan melihat ada tidaknya pada tertentu pada grafik. Dimana sumbu Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y_{prediksi} - Y_{sesungguhnya}$ ) yang telah di *standardized*. Dasar pengambilan keputusan: (1) jika ada pola, seperti titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas; (2) jika tidak ada pola yang jelas

serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel *independen* dalam menjelaskan variabel-variabel *dependen* amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel *independen* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variabel *dependen*. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan; sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Kuncoro, 2007: 100).

### Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji kelayakan model yang menunjukkan apakah model regresi *fit* untuk diolah lebih lanjut. Uji kelayakan model pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model layak atau tidak terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2007:98). Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut: (1) jika nilai signifikansi  $F > 0,05$  maka model penelitian dapat dikatakan tidak layak; (2) jika nilai signifikansi  $F \leq 0,05$  maka model penelitian dapat dikatakan layak.

### Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi-variabel terikat (Kuncoro, 2007: 97). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut : (1) jika nilai signifikansi  $t > 0,05$  maka hipotesis ditolak; (2) jika nilai signifikansi  $t \leq 0,05$  maka hipotesis diterima.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Menurut Santoso (2009:268), bahwa validitas dalam penelitian diartikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada kemampuan atau tidak alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki. Jadi validitas merupakan kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur oleh sebab itu alat ukur yang valid akan memiliki varians kesalahan yang rendah sehingga diharapkan alat tersebut akan dipercaya, bahwa angka yang dihasilkan merupakan angka yang sebenarnya. Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari  $r$  hitung atau  $r$  hasil  $> r$  tabel maka item variabel disimpulkan valid. Hasil uji validitas data sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1.

Berdasarkan tabel 1 hasil pengujian validitas terlihat bahwa semua butir pernyataan yang mengukur variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, pengendalian internal dan kinerja manajerial adalah valid karena  $r$  Hitung  $>$  nilai  $r$  tabel sebesar 0,320.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Ket
Partisipatif Anggaran (PA)	X <sub>1-1</sub>	0,337	0,320	Valid
	X <sub>1-2</sub>	0,539	0,320	Valid
	X <sub>1-3</sub>	0,639	0,320	Valid
	X <sub>1-4</sub>	0,550	0,320	Valid
	X <sub>1-5</sub>	0,521	0,320	Valid
	X <sub>1-6</sub>	0,330	0,320	Valid
Keadilan Distributif (KD)	X <sub>2-1</sub>	0,814	0,320	Valid
	X <sub>2-2</sub>	0,841	0,320	Valid
	X <sub>2-3</sub>	0,625	0,320	Valid
	X <sub>2-4</sub>	0,361	0,320	Valid
Komitmen Organisasi (KMO)	X <sub>3-1</sub>	0,558	0,320	Valid
	X <sub>3-2</sub>	0,552	0,320	Valid
	X <sub>3-3</sub>	0,570	0,320	Valid
	X <sub>3-4</sub>	0,334	0,320	Valid
	X <sub>3-5</sub>	0,426	0,320	Valid
Pengendalian Internal (PI)	X <sub>4-1</sub>	0,660	0,320	Valid
	X <sub>4-2</sub>	0,814	0,320	Valid
	X <sub>4-3</sub>	0,600	0,320	Valid
	X <sub>4-4</sub>	0,508	0,320	Valid
Kinerja Manajerial (KM)	Y <sub>1-1</sub>	0,624	0,320	Valid
	Y <sub>1-2</sub>	0,614	0,320	Valid
	Y <sub>1-3</sub>	0,596	0,320	Valid
	Y <sub>1-4</sub>	0,326	0,320	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2017

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diartikan tentang sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama, relatif sama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran, atau dengan kata lain jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot method* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali, 2011:42). Hasil uji reliabilitas data sebagaimana dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's	
	Alpha	N of Items
Partisipatif Anggaran	0,677	6
Keadilan Distributif	0,728	4
Komitmen Organisasi	0,648	5
Pengendalian Internal	0,746	4
Kinerja Manajerial	0,680	4

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa semua variabel yaitu variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, pengendalian internal dan kinerja manajerial adalah *reliabel* karena *cronbach alphanya* lebih besar dari 0,6.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda digunakan untuk memprediksi hubungan antara partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial. Adapun hasil dari Analisis Regresi Linier Berganda tampak pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	<i>Coefficients<sup>a</sup></i>		Standardized Coefficients Beta
	<i>Unstandardized Coefficients</i> B	<i>Std. Error</i>	
1 (Constant)	.167	2.077	
PA	.247	.095	.208
KD	.221	.115	.260
KO	.387	.116	.370
PI	.472	.122	.559

a. *Dependent Variable: KM*

Sumber : data primer diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 3, didapat hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:  
 $KM = 0,167 + 0,247 PA + 0,221 KD + 0,387 KO + 0,472 PI$

Berdasarkan pada model persamaan regresi tersebut di atas, hasil persamaan menunjukkan bahwa variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal memiliki koefisien positif. Hal ini yang berarti partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal maka akan dapat meningkatkan kinerja manajerial

### Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		37
<i>Normal Parameters<sup>a</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	.79257133
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.097
	<i>Positive</i>	.079
	<i>Negative</i>	-.097
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		.589
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.878

a. *Test distribution is Normal.*

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan pada tabel 4, menunjukkan bahwa nilai Kolmogorov Smirnov sebesar 0,589 dan nilai *asympt Signifikansi* sebesar 0,878 lebih besar dari 5% (0,05) maka data tersebut berdistribusi normal, sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

**Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas untuk menguji model regresi ditemukan ada korelasi antar variabel bebas (*independent*). Hasil uji multikolinearitas yang tampak pada tabel 5.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>		
<i>Collinearity Statistics</i>		
<i>Model</i>	<i>Tolerance</i>	VIF
1 (Constant)		
PA	.544	1.839
KD	.544	1.837
KO	.805	1.242
PI	.476	2.100

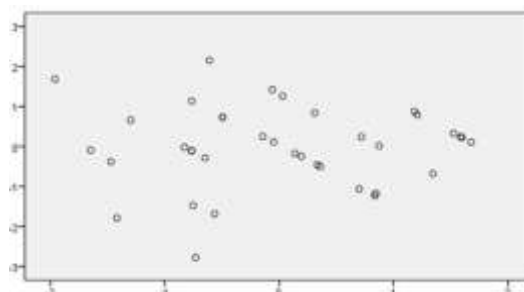
a. Dependent Variable: KM

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal memiliki nilai lebih kecil dari 10, dan nilai *tolerance* yang kurang dari 1, maka sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bisa disebut juga dengan bebas dari multikolinearitas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

**Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi tidak kesamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2010:69). Hasil dari Uji Heteroskedastisitas yang tampak pada gambar 1.



Sumber : data primer diolah, 2017  
**Gambar 1**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas didapat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas

pada model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa hasil estimasi regresi linier berganda layak digunakan untuk interpretasi dan analisa lebih lanjut.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel kinerja manajerial. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal dalam menjelaskan variabel kinerja manajerial amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel kinerja manajerial. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan; sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Kuncoro, 2007:100). Hasil dari Uji Koefisien Determinasi tampak pada tabel 6.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

<i>Model Summary<sup>b</sup></i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825 <sup>a</sup>	.681	.642	.84065

a. Predictors: (Constant), PI, KO, KD, PA

b. Dependent Variable: KM

Sumber : data primer diolah, 2017.

Hasil pada tabel 6, maka dapat diketahui R square ( $R^2$ ) sebesar 0,681 atau 68,1% yang menunjukkan kontribusi dari variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sisanya 31,9% dikontribusi oleh faktor lain diluar model penelitian. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan secara simultan antara variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,825 atau 82,5% yang mengindikasikan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial memiliki hubungan yang erat.

### Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model yang menunjukkan apakah model regresi *fit* untuk diolah lebih lanjut. Uji kelayakan model pada dasarnya menunjukan apakah semua variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal yang dimasukkan dalam model layak atau tidak terhadap variabel kinerja manajerial. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Hasil dari uji kelayakan model, tampak pada tabel 7.

Hasil pengujian pada Tabel 7, didapat tingkat signifikan uji kelayakan model = 0,000 < 0.05 (*level of signifikan*), yang menunjukkan pengaruh variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan dapat dikatakan model layak digunakan dalam penelitian lebih lanjut.



Tabel 7  
Hasil Uji Kelayakan Model

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.359	4	12.090	17.108	.000 <sup>a</sup>
	Residual	22.614	32	.707		
	Total	70.973	36			

a. Predictors: (Constant), PI, KO, KD, PA

b. Dependent Variable: KM

Sumber : data primer diolah, 2017

### Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal secara individual dalam menerangkan variabel kinerja manajerial. Hasil dari uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8  
Hasil Uji t  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	.167	2.077		.032	.975
PA	.247	.095	.208	2.539	.005
KD	.221	.115	.260	1.924	.016
KO	.387	.116	.370	3.325	.002
PI	.472	.122	.559	3.865	.001

a. Dependent Variable: KM

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 8, dapat diperoleh: (1) Pengujian pengaruh partisipatif anggaran terhadap kinerja manajerial menghasilkan nilai signifikansi 0,005 atau nilai signifikansi < 0,05, menunjukkan bahwa partisipatif anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan yang menyatakan bahwa partisipatif anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis diterima; (2) Pengujian pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajerial menghasilkan nilai signifikansi 0,016 atau nilai signifikansi < 0,05, menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis diterima; (3) Pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial menghasilkan nilai signifikansi 0,002 atau nilai signifikansi < 0,05, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis diterima; (4) Pengujian pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajerial menghasilkan nilai signifikansi 0,001 atau nilai signifikansi < 0,05, menunjukkan bahwa

pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan yang menyatakan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis diterima.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Partisipatif Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis penelitian yang pertama menyatakan bahwa partisipatif anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pengujian statistik secara parsial menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian terbukti. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat signifikan sebesar 0.005. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wilmanzah (2014), dengan hasil pengujiannya yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipatif anggaran terhadap kinerja manajerial, hal ini menunjukkan bahwa manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran, karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang biasa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut. Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan meningkatkan kinerja manajerial yaitu ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran. Terlibatnya langsung dalam proses penyusunan anggaran, para karyawan diberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri mereka yang pada gilirannya mengeksplor kemampuan mereka dalam menentukan tujuan dan sasaran yang tercermin dalam anggaran. Proses ini akan berujung pada internalisasi tujuan dan sasaran yang ada dalam anggaran sehingga mereka akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai hal tersebut. Karyawan/manajer dalam suatu divisi/bagian/unit organisasi merupakan orang yang memiliki informasi yang paling memadai mengenai divisi/bagian/unit di mana mereka bekerja. Melibatkan karyawan/manajer dalam proses penyusunan anggaran berarti menyusun anggaran dengan menggunakan sumber informasi yang paling relevan. Proses ini akan menghasilkan anggaran dengan tingkat capaian yang lebih realistis yang dapat dicapai oleh para manajer/karyawan. Hal ini akan memudahkan mereka untuk mencapai hal-hal yang ditargetkan dalam anggaran yang berarti peningkatan kinerja. Seseorang yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas.

### **Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis penelitian yang kedua menyatakan bahwa secara parsial keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pengujian statistik menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian terbukti. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat signifikan sebesar 0,016. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tulus (2014) dengan hasil pengujiannya yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif terhadap kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa keadilan distributif yang ada pada perusahaan dapat dilakukan dengan baik, maka kinerja manajerial juga akan meningkat. Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai bila penerimaan dan masukan antara dua orang sebanding. Keadilan distributif sebagai suatu keadilan sumber daya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan atau dialokasikan. Keadilan distributif terbagi menjadi 3 tingkatan yaitu nilai, perumusan nilai-nilai menjadi peraturan, dan implementasi peraturan, tingkat pertama keadilan distributif terletak pada nilai, tingkatan kedua keadilan distributif

terletak pada perumusan nilai-nilai menjadi peraturan dan tingkatan ketiga keadilan distributif terletak pada implementasi peraturan. Persepsi karyawan tentang aspek-aspek keadilan dalam kehidupan organisasi merupakan bentuk reaksi karyawan yang berhubungan dengan penilaian tentang kewajaran dan kelayakan yang terdapat dalam kehidupan berorganisasi. *Equity* teori mengemukakan bahwa keadilan distributif dan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil organisasional yang mereka terima, serta persepsi karyawan tentang wajar atau tidaknya proses-proses yang digunakan untuk mendistribusikan hasil-hasil organisasional tersebut. Secara konseptual keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan yang dimaksud meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi ini adalah kesejahteraan sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis penelitian yang ketiga menyatakan bahwa secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pengujian statistik menunjukkan bahwa hipotesis ketiga penelitian terbukti. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat signifikan sebesar 0,002. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2014) dengan hasil pengujiannya yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa adanya dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut "merasa memiliki" organisasi tempatnya bekerja, komitmen organisasi merupakan suatu pengikat, yang memberi pengaruh pada tujuan dan nilai, serta kepentingan pada organisasi, terlepas dari instrumental yang semata-mata cukup, ditinjau dari konsep menurut tiga dimensi, yaitu identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan. Komitmen organisasi terbentuk pada dasarnya adanya komitmen karyawan (individu). Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasinya. Karyawan akan menumbuhkan loyalitas tinggi terhadap organisasinya untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Karyawan yang mempunyai keterlibatan dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktifitas yang tinggi. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaan yang telah dilakukan, maka dari itu semakin tinggi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya maka akan semakin tinggi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

### **Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis penelitian yang keempat menyatakan bahwa secara parsial pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pengujian statistik menunjukkan bahwa hipotesis keempat penelitian terbukti. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat signifikan sebesar 0,001. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Marzuki (2014) dengan hasil pengujiannya yang menyatakan bahwa adanya hubungan

positif dan signifikan antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa aktivitas pengendalian di dalam perusahaan, kebijakan dan prosedur kontrol harus ditetapkan dan dilaksanakan untuk membantu memastikan bahwa tindakan-tindakan yang diidentifikasi oleh manajemen diperlukan untuk menghadapi risiko terhadap pencapaian tujuan entitas secara efektif dilakukan. Pengendalian internal digunakan untuk mengurangi ancaman dan risiko terhadap sistem informasi akuntansi, diperlakukan suatu sistem pengendalian intern yang dirancang dan dijalankan dengan baik. Tanpa sistem pengendalian intern, sistem akan mudah dirusak atau mudah digunakan orang lain yang tidak berhak. Pengendalian intern dalam rencana organisasi dan semua ukuran dan metode terkoordinasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan untuk melindungi aktiva, menjaga keakuratan dan keterpercayaan data akuntansi, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan kepatuhan kebijakan manajemen. Pengendalian intern dalam lingkungan perusahaan adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personil lain yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian intern merupakan komponen penting dalam manajemen dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional perusahaan yang sehat dan aman. Sistem pengendalian intern yang efektif dapat membantu pengurus perusahaan menjaga aset, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dan berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya maka penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipatif anggaran, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial, menghasilkan kesimpulan: (1) Penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan peningkatan kinerja manajer tersebut; (2) Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif yang ada pada perusahaan dapat dilakukan dengan baik, maka kinerja manajerial juga akan meningkat. Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai bila penerimaan dan masukan antara dua orang sebanding; (3) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri; (4) Pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa aktivitas pengendalian di dalam perusahaan, kebijakan dan prosedur kontrol harus ditetapkan dan dilaksanakan untuk membantu memastikan bahwa tindakan-tindakan yang diidentifikasi oleh manajemen diperlukan untuk menghadapi risiko terhadap pencapaian tujuan entitas secara efektif dilakukan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut: (1) bagi pihak manajemen PT Mitra Cipta Engineering diharapkan untuk tetap mempertahankan kebijakan penganggaran partisipatif karena terbukti dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial; (2) hendaknya manajemen PT Mitra Cipta Engineering untuk mempertahankan juga keadilan distributif, komitmen organisasi

maupun pengendalian internal yang telah dilakukan oleh perusahaan, sehingga karyawan dapat melaksanakan masing-masing pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatnya kinerja manajerial; (3) keterbatasan dalam penelitian ini menunjukkan variabel independen yang diteliti berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 68,1%, berarti ada pengaruh sebesar 31,9% dari variabel-variabel lain diluar model penelitian.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony R. N. dan A. Govindarajan. 2006. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Arens, A. A. 2006. *Auditing dan Pelayanan Verivikasi*. Indeks. Jakarta.
- Ayudiata, S. E. 2010. Analisis Pengaruh Locus of Control Terhadap Kinerja Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Budisantoso. T. 2007. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat. Jakarta.
- Eker, M. 2007. Pengaruh Partisipatif Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Fahmi, I. 2011. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- Ghozali, I. 2010. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP-Universitas Diponegoro. Semarang.
- Krismiaji. 2010. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Ketiga. Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Kuncoro. M. 2007. *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Kedua. Erlangga. Jakarta.
- Locke, E. 1968. Toward a Theory of Tasks Motivation and Incentives. *American Institutes for Reaserch* 3(1).
- Lunenburg, F. C. 2011. Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal Of Management, Business, and Administration* 15(1).
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- Marzuki. 2014. Pengaruh Pengendalian Intern, Sistem Akuntansi Manajemen Dan Kapasitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Lembaga Keuangan Mikro di Kota Banda Aceh dan Kabupaten Aceh Besar). *Publikasi Ilmiah*. Universitas Abulyama. Aceh.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi, Cetakan 1. Rajawali Pers. Jakarta.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nasir, M. 2008. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi* 8(3).
- Octavia. D. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Robbins, S. P. 2008. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Indeks. Jakarta.
- Santoso, S. 2009. *Statistik Multivariat*. Penerbit PT Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Saragih. B. 2008. Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Penilaian Manajemen. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 2(1).
- Sasongko, C. dan S. Rumondang. 2010. *Anggaran*. Salemba Empat. Jakarta.

- Sekarani, A. Y. 2010. Analisa Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Komitmen Profesi Internal Auditor, Komitmen Organisasi, dan Sikap Perubahan Organisasi (Studi Empiris terhadap Internal Auditor Perbankan Syariah di Kota Semarang dan Jakarta). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesepuluh. CV Alfabeta. Bandung.
- Sukrisno, A. 2009. *Etika Bisnis dan Profesi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sunjoyo, A. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Supardi. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Serta Produktivitas Kerja Pegawai Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Optimal* 6(1).
- Supriyono. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Suryanawa. I. K. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Universitas Udayana. Bali.
- Tulus, A. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Serta Goal Comitment Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada RSUD Dr. Adhyatma, MPH Semarang). *Skripsi*. Universitas Dian Nuswantoro. Semarang.
- Umar, H. 2009. *Manajemen Riset dan Perilaku Konsumen*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Wilmanzah, W. 2014. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Fakultas Ekonomi*. Universitas Maritim Raja Ali Haji. Tanjungpinang.
- Winadarta, N. 2007. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kultur Organisasi dan Locus of Control sebagai Moderating. *Tesis*. Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Winarno, W. W. 2006. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Wirjono, A. R. dan A. B. Raharjo. 2007. Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal KINERJA* 11(1): 50-63.
- Wulandari, I. 2014. Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Naskah Publikasi*. Universitas Muhammadiyah. Surakarta.