

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN PENGETAHUAN MANAJEMEN BIAYA SEBAGAI VARIABEL
MODERASI**

(Studi Kasus Pada PT. PINDAD (Persero) Bandung)

**THE INFLUENCE OF PARTICIPATIVE BUDGETING TOWARD MANAGERIAL
PERFORMANCE WITH KNOWLEDGE OF COST MANAGEMENT AS
MODERATED VARIABLE**

(Case Study In PT. PINDAD (Persero) Bandung)

Anastasia Putri

Prodi S1-Akuntansi Fakultas

Bisnis dan Ekonomi

Universitas Telkom

anastasiaputri150@gmail.com

Dosen Pembimbing

Drs. Eddy Budiono, MM., QIA

Universitas Telkom

ABSTRAK

Studi ini meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan pengetahuan manajemen biaya sebagai variabel moderasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empiris apakah (a) partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial; dan (b) pengetahuan manajemen biaya sebagai variabel moderasi meningkatkan hubungan dan berpengaruh secara signifikan terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Responden penelitian ini adalah kepala divisi dan kepala departemen lima divisi di PT. PINDAD (Persero), yaitu: divisi Senjata, Mesin Industri dan Jasa, Tempa dan Cor, Kendaraan Fungsi Khusus (KFK), dan Bahan Peledak Komersial (Handakkom). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Jumlah kuesioner yang dibagikan adalah sebanyak 40 kuesioner. Diterima kembali sebanyak 31 kuesioner (77,5%). Pengumpulan data dengan daftar pertanyaan yang diadopsi dari peneliti terdahulu. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan uji korelasi *Spearman Rank* dan *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

Hasil pengujian dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh dan hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan untuk hipotesis kedua, hasil pengujian menunjukkan bahwa pengetahuan manajemen biaya tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Pengetahuan Manajemen Biaya.

ABSTRACT

This study examines the influence of participative budgeting on managerial performance with knowledge of management as a moderating variable. The purpose of this research is to find empirical evidence of whether (a) participative budgeting has positive effect on managerial performance; and (b) knowledge of cost management as a moderating variable improve relations and significantly affect on both participative budgeting and managerial performance.

The respondent in this study, is the Division and Department Heads of five divisions in the PT. PINDAD (Persero), namely: Weapons Division, Industrial Machinery and Services, Wrought and Cast, Special Function Vehicle (KFK), and Commercial Explosives (Handakkom). The data was collected using a questionnaire. The number of questionnaires distributed was as much as 40 questionnaire. Received questionnaires returned by 31 (77.5%). The collection of data with a list of questions adopted from previous research. The data collected were processed using the Spearman Rank correlation test and Moderated Regression Analysis (MRA).

The results of testing that for the first hypothesis there are significant and positive relationship between participative budgeting and managerial performance. As for the second hypothesis, the results of testing shows that knowledge of cost management is not moderating the effect of participative budgeting on managerial performance.

Keywords : participative budgeting, managerial performance, knowledge of cost management.

PENDAHULUAN

Pada sebuah perusahaan, anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian untuk mencapai kinerja yang baik mengenai kegiatan organisasi yang disusun sekarang dalam satuan moneter dan harus diwujudkan periode yang akan datang. 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).

Anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun sebagai pedoman dalam merencanakan maupun melaksanakan kegiatan operasional. Tanpa anggaran, perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali. Dengan adanya anggaran maka akan dapat diperbandingkan hasil realisasinya dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui efektivitas program kerja. Menurut Suharman (2006) anggaran di samping sebagai alat perencanaan, juga dapat dijadikan sebagai alat manajerial untuk melaksanakan penilaian kinerja. Untuk keperluan tersebut, maka anggaran dapat dijadikan sebagai alat evaluatif yang menekankan pada ukuran performansi akuntansi. Hal ini dikarenakan informasi akuntansi lebih efektif dan jelas.

Proses penyusunan anggaran yang banyak diharapkan perusahaan adalah dengan metode partisipasi anggaran yang penyusunannya melibatkan manajemen puncak, menengah dan bawah. Menurut Suharman (2006), adanya partisipasi anggaran memberikan kesempatan kepada manajer bawahan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan maupun penetapan target anggaran yang akan dievaluasi sehingga mereka diharapkan mampu memenuhi komitmen dalam bentuk pencapaian target anggaran tersebut. Dengan keterlibatan tersebut diharapkan terjadi komunikasi melalui saling memberikan informasi antara atasan dengan bawahan. Atasan dapat memperoleh dan memahami informasi lokal (*private information* yang dimiliki manajer bawahan mengenai lingkungan yang sedang terjadi dan akan dihadapi serta mencari berbagai alternatif solusi. Sebaliknya manajemen bawahan diharapkan pula dapat memahami kesulitan yang sedang dihadapi para manajer atasan. Hal ini didasarkan pada pemikiran, melalui pertukaran informasi tersebut ketidakjelasan informasi yang dapat menghasilkan *role of ambiguity* dapat dihindarkan.

Dalam jurnal Suharman (2006) secara implisit dapat dikatakan bahwa informasi yang dihasilkan melalui partisipasi anggaran adalah semata-mata untuk melakukan koordinasi atas pengelolaan keterbatasan sumber daya yang dimiliki dalam upaya mewujudkan tujuan penetapan anggaran. Partisipasi yang dilakukan dalam proses penyusunan anggaran hendaknya dilaksanakan sebenarnya bukan merupakan partisipasi semu. Tuntutan akan kemampuan taktis yang mengarah pada usaha-usaha untuk menghasilkan produk dan jasa yang benar-benar berorientasi pada kebutuhan pasar senantiasa perlu diperhatikan. Kreativitas dan inovasi produk atau jasa yang diciptakan melalui penyusunan dan penetapan anggaran senantiasa akan memberikan kontribusi terhadap kemampuan untuk meningkatkan kompetensi pasar dalam persaingan yang sempurna. Intensitas dan kemampuan untuk mengatasi kompetensi pasar dapat turut menciptakan penurunan *job related tension* dan meningkatkan kinerja manajemen. Oleh karena itu, manajer akan memerlukan informasi yang relevan melalui partisipasi anggaran yang lebih intensif dan maksimal untuk mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang bisnis secara optimal.

Salah satu fakta yang ditemukan di lapangan yaitu di PT. PINDAD (Persero) Bandung adalah adanya pencapaian laba empat divisi PT. PINDAD (Persero) Bandung pada tahun 2012 yang tidak mencapai RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang sudah ditetapkan. Padahal PT. PINDAD (Persero) telah memiliki pedoman penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran pada PT. PINDAD (Persero) dimulai dari tingkat divisi dimana kepala divisi (kadiv) mengadakan rapat dengan kepala departemen (kadept). Lalu komite anggaran melaksanakan fungsi *review* dan *approval* terhadap rancangan rencana kerja dan anggaran yang diajukan kadiv dan kadept. Rancangan rencana kerja dan anggaran yang telah disahkan akan dibahas dengan dewan komisaris. Setelah dilakukan penyesuaian atas pembahasan dewan komisaris, maka diajukan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang merupakan otoritas pemegang kekuasaan tertinggi perusahaan. Dari hasil pembahasan tersebut diterbitkan SK Direksi mengenai penetapan besarnya modal kerja divisi per periode. Gambaran RKAP dan realisasi Laba/Rugi PT.PINDAD (Persero) tahun 2012 berdasarkan tiap divisi dapat dilihat pada lampiran 1 dari tabel 1 hingga tabel 6.

Tabel 1 memperlihatkan anggaran realisasi laba (rugi) dari divisi senjata. Realisasi laba dari divisi ini mencapai Rp. 69.490.274.000 dengan presentase sebesar 172%. Sedangkan tabel 2 menunjukkan anggaran realisasi laba (rugi) dari divisi munisi. Realisasi laba dari divisi ini mencapai Rp. 133.385.701.000 dengan presentase sebesar 161%. Dari enam divisi di PT. PINDAD, hanya divisi senjata dan divisi munisi yang realisasinya mencapai target. Dengan kata lain, kinerja dari dua divisi ini sudah memuaskan. Sesuai dengan pendapat Mahmudi (2007) mengenai penilaian kinerja berdasarkan *value for money* jika dinilai dari segi efisiensi dan efektivitas, dua divisi ini mencapai hasil yang maksimal melebihi RKAP yang ditetapkan dan program yang ditetapkan manajemen berarti telah berhasil.

Tabel 1.3 hingga tabel 1.6 memperlihatkan anggaran realisasi laba (rugi) dari divisi mesin industri dan jasa, divisi tempa dan cor, divisi kendaraan khusus, serta divisi bahan peledak komersial. Anggaran realisasi laba (rugi) divisi mesin industri dan jasa menunjukkan bahwa realisasi laba yang dicapai hanya sebesar Rp. 8.220.538.000 dengan presentase 60%. Pada divisi tempa dan cor, laba yang dicapai sebesar Rp. 17.206.201.000

dengan presentase sebesar 88%. Realisasi laba Divisi kendaraan khusus mencapai Rp. 25.092.862.000 dengan presentase sebesar 65%. Sedangkan untuk divisi bahan peledak komersial, laba yang dicapai adalah Rp. 639.811.000 dengan presentase hanya sebesar 6%. Terlihat dari anggaran realisasi laba (rugi) tersebut empat divisi pada tahun 2012 tidak mampu mencapai target laba yang telah disusun dalam RKAP. Hal ini dikarenakan target penjualan yang tidak tercapai sehingga laba yang didapatkan tidak sesuai dengan yang diharapkan (efektivitas).

Penelitian mengenai hubungan anggaran dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan, Beberapa penelitian seperti Gandasuli *et.al.* (2009), yang melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Pengetahuan Tentang Manajemen Biaya sebagai Variabel Pemoderasi menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran memiliki pengaruh yang positif kinerja kerja seseorang ketika orang yang berpartisipasi tersebut memiliki pengetahuan yang tinggi tentang manajemen biaya. Hasil-hasil pengujian di penelitian ini mengindikasikan bahwa mereka yang memiliki tingkatan pengetahuan manajemen biaya yang rendah mungkin mempengaruhi kinerja secara negatif. Dengan kata lain, hasil-hasil ini mengindikasikan bahwa organisasi seharusnya memperbaiki pengetahuan tentang manajemen biaya yang dimiliki oleh para manajer yang berpartisipasi dalam anggaran. Lebih lanjut, mengindikasikan bahwa pengetahuan manajemen biaya merupakan sebuah faktor organisasional yang penting untuk partisipasi anggaran yang efektif. Dari perspektif manajerial dan organisasional, mengindikasikan bahwa memperbaiki pengetahuan manajemen biaya yang dimiliki oleh para manajer yang berpartisipasi dalam anggaran dapat menuntun ke arah perbaikan dalam kerjanya.

Tinjauan Pustaka

Partisipasi Anggaran (*participative budgeting*)

Proses penyusunan anggaran perusahaan yang sudah lama dipakai dan dianggap oleh sebagian besar orang cara efektif untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dari para anggota organisasi adalah proses partisipasi anggaran. Menurut Dharmanegara (2010:19), Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan yang dilakukan dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak di masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Binti Mohd Noor dan Othman (2012) juga berpendapat bahwa “*In a participative budgeting process both superiors and subordinates are involved. Top management may initiate the budget process and provide general guidelines but it is a lower-level employee who develop the budget for their own units*”.

Pengetahuan Manajemen Biaya

Pengetahuan menurut Bergeron dalam Sangkala (2007) adalah informasi yang telah diorganisasi, disintesis, diringkaskan untuk meningkatkan pengertian, kesadaran atau pemahaman. Dan menurut *Knowledge Transfer International* (KTI) dalam Sangkala (2007), pengetahuan adalah informasi yang sudah diubah ke dalam kapabilitas untuk bertindak secara efektif.

Pengetahuan yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen biaya. Manajemen biaya itu sendiri menurut Blocher *et.al* (2011), adalah pengembangan dan penggunaan dari informasi manajemen biaya. Informasi manajemen biaya dikembangkan dan digunakan untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Dan mencakup informasi keuangan mengenai biaya dan pendapatan, dan informasi nonkeuangan mengenai retensi pelanggan, produktivitas, kualitas, dan faktor-faktor penentu utama kesuksesan lainnya bagi organisasi.

Kinerja Manajerial

Menurut Fahmi (2011), 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 Moeheriono (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 memedulikan 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.

Kerangka Pemikiran

Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Pendekatan yang diharapkan dan ditetapkan perusahaan adalah dengan menggunakan pendekatan partisipasi anggaran (*participative budgeting*). Dalam pendekatan ini terdapat keterlibatan manajer tingkat atas dan tingkat bawah. Menurut Dharmanegara (2010), Partisipasi penyusunan anggaran melibatkan dua pihak atau lebih mengenai kegiatan apa yang akan dilaksanakan, sasaran yang akan dituju oleh perusahaan, bagaimana mengatur sumber daya yang tersedia untuk mencapai target atau tujuan tertentu serta menganalisis sejauh mana rencana

yang dibuat telah tercapai, semua hal ini akan membantu dalam aktivitas perusahaan untuk mengendalikan kegiatan yang terjadi dalam perusahaan. Oleh karena itu, anggaran dapat dipakai sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengetahuan Manajemen Biaya sebagai Variabel Moderasi

Pengetahuan manajer terhadap manajemen biaya diidentifikasi sebagai wakil dari faktor kapasitas karena pengetahuan manajemen biaya merupakan atribut yang berkaitan dengan tugas yang dapat membantu dalam partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran ialah suatu proses dimana individu yang terlibat membagi informasi dan pengetahuan. Gandasuli *et.al* (2009) berpendapat bahwa pengetahuan manajemen biaya dapat memainkan peran penting dalam menentukan kemanjuran partisipasi anggaran. Tingkat pengetahuan manajemen biaya partisipan bisa mempengaruhi keputusan terkait anggaran, dan secara konsekuen kinerja. Partisipasi dengan pengetahuan manajemen biaya yang rendah bisa menjadi detrimental karena individu dengan tingkat pengetahuan manajemen biaya yang rendah dapat mengurangi kualitas dari keputusan anggaran dan kinerja secara keseluruhan. Alternatifnya, individu bisa menjadi bingung oleh informasi yang berlebihan, yang mengarah pada akibat motivasi negatif dimana ia merasa malu dan tidak cukup. Hal ini bisa mengakibatkan menurunnya kinerja individu tersebut. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat pengetahuan manajemen biaya, semakin positif hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.
2. Pengetahuan manajemen biaya sebagai variabel moderasi meningkatkan hubungan dan berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala divisi dan kepala departemen pada lima divisi yang terdapat di PT. PINDAD (Persero) Bandung antara lain divisi Senjata, Mesin Industri dan Jasa, Tempa dan Cor, Kendaraan Fungsi Khusus (KFK), dan Bahan Peledak Komersial (Handakkom). Teknik pengambilan sampel dengan metode *nonprobability sampling* dengan menggunakan sampel jenuh. Dalam penelitian ini semua populasi dijadikan sampel untuk diberikan kuesioner. Erlina dan Mulyani (2007) mengatakan jika peneliti menggunakan seluruh elemen populasi menjadi data penelitian maka disebut sensus, dan sensus digunakan jika elemen populasi relatif sedikit dan bersifat heterogen sehingga seluruh populasi yaitu kepala divisi dan kepala departemen PT. PINDAD (Persero) Bandung dijadikan sampel.

Variabel Operasional

Variabel Independen

Menurut Sekaran (2009:117), Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, entah secara positif atau negatif. Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah partisipasi anggaran. *Item* pengukuran yang terkait dengan partisipasi anggaran diadaptasi dari Milani dalam Panjaitan (2011), yang diukur dengan menggunakan 6 *item* pernyataan. Variabel ini berperan dalam menilai tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam proses penganggaran. Skala jawaban yang digunakan yaitu 6 skala Likert yang berkisar dari 1 (tidak pernah) sampai 6 (selalu).

Variabel Moderasi

Menurut Sugiyono (2011:4), variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel dependen dengan independen. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah pengetahuan tentang manajemen biaya (X2). Variabel pengetahuan manajemen biaya terdiri dari 6 *item* pertanyaan yang diadaptasi dari Blocher (2011) yang menjelaskan mengenai perspektif manajemen biaya dalam menetapkan kesadaran biaya dari para manajer. Skala jawaban yang digunakan yaitu 6 skala Likert yang berkisar dari 1 (tidak pernah) sampai 6 (selalu).

Variabel Dependen

Sugiyono (2011:4) mengatakan bahwa, “variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”. Melalui analisis terhadap variabel dependen adalah mungkin untuk menemukan jawaban atas solusi atas masalah. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Instrumen yang digunakan adalah instrumen yang dikembangkan oleh Mahmudi (2007:81) dengan satu dimensi yaitu penilaian kinerja berdasarkan *value for money* yang terdiri dari tiga indikator yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Variabel kinerja kerja diukur dengan menggunakan 9 *item* pernyataan. Skala jawaban yang digunakan yaitu 6 skala Likert yang berkisar dari 1 (tidak pernah) hingga 6 (selalu).

Teknik Analisis Data

Analisis Regresi

Model analisis yang digunakan dalam penelitian adalah model analisis regresi moderat (*moderated regression analysis*). *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan cara umum yang digunakan untuk

menguji efek moderasi dimana dalam persamaan regresi liniernya mengandung unsur interaksi. Persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_1 X_1 * X_2 + e$$

Sumber : Latan dan Temalagi (2013)

Keterangan :

- Y = Variabel terikat (Kinerja Manajerial)
- α = Bilangan berkonstanta
- β_1, β_2 = Koefisien regresi
- X_1 = Variabel bebas (Partisipasi Anggaran)
- X_2 = Variabel moderator (Pengetahuan tentang Manajemen Biaya)
- $X_1 X_2$ = Variabel interaksi
- e = Kesalahan baku (*error*)

PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau validnya kuesioner. Menurut Sugiyono (2011: 267), “Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti.” Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya yang terjadi pada objek penelitian.

Tabel 7
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	No. Item	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran (X1)	Keikutsertaan ketika anggaran sedang disusun	1	0,898	0,3550	Valid
		2	0,907	0,3550	Valid
	Keterlibatan manajer dalam memberikan pendapat pada waktu anggaran dalam proses revisi	3	0,770	0,3550	Valid
		4	0,943	0,3550	Valid
	Frekuensi menyatakan permintaan, memberikan pendapat dan usulan tentang anggaran tanpa diminta	5	0,853	0,3550	Valid
		6	0,911	0,3550	Valid
	Keterlibatan dalam manajer dalam mempengaruhi anggaran final	7	0,927	0,3550	Valid
		8	0,923	0,3550	Valid
	Keterlibatan manajer dalam memberikan kontribusi terhadap anggaran	9	0,930	0,3550	Valid
		10	0,912	0,3550	Valid
	Keterlibatan manajer sebagai atasan dalam meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun.	11	0,870	0,3550	Valid
		12	0,812	0,3550	Valid

Pengetahuan Manajemen Biaya (X ₂)	Pengawasan lini-item	1	0,879	0,3550	<i>Valid</i>
		2	0,881	0,3550	<i>Valid</i>
	Berdasarkan pembeli	3	0,720	0,3550	<i>Valid</i>
		4	0,708	0,3550	<i>Valid</i>
	Perspektif yang seimbang	5	0,855	0,3550	<i>Valid</i>
		6	0,891	0,3550	<i>Valid</i>
Kinerja Manajerial (Y)	Ekonomi	1	0,896	0,3550	<i>Valid</i>
		2	0,912	0,3550	<i>Valid</i>
		3	0,800	0,3550	<i>Valid</i>
	Efisien	4	0,862	0,3550	<i>Valid</i>
		5	0,883	0,3550	<i>Valid</i>
		6	0,922	0,3550	<i>Valid</i>
	Efektivitas	7	0,893	0,3550	<i>Valid</i>
		8	0,916	0,3550	<i>Valid</i>
		9	0,906	0,3550	<i>Valid</i>

Keterangan :

*) = Dapat dikatakan valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel

Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono(2011) “Reliabilitas adalah derajat konsistensi atau keajegan data dalam interval waktu tertentu.” Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah *one shot* atau pengukuran sekali saja. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Tabel 8
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
1	Partisipasi Anggaran (variabel X ₁)	0,784	Reliabel
2	Pengetahuan Manajemen Biaya (variabel X ₂)	0,803	Reliabel

3	Kinerja Manajerial (variabel Y)	0,793	Reliabel
---	--	-------	----------

Keterangan :

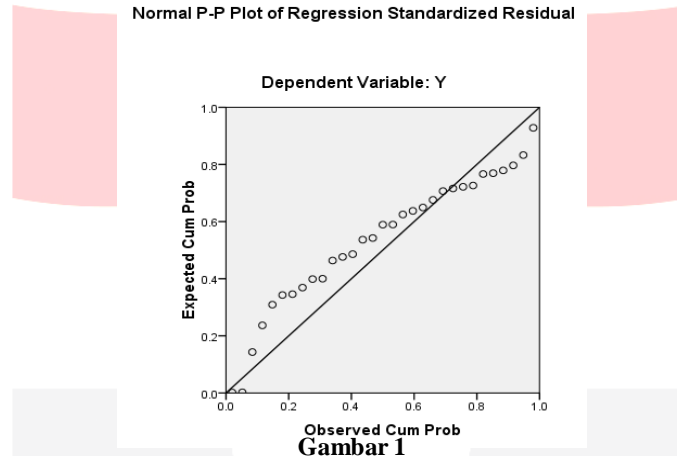
*) = Dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,60

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik .

Uji Normalitas Data

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual terdistribusi secara normal atau tidak. Menurut Priyatno (2011: 277), ada dua cara yang digunakan untuk menguji normalitas pada model regresi antara lain dengan analisis grafik (normal P-P plot) regresi dan uji One Sample Kolmogorov-Smirnov.



Uji Statistik Normal P-P Plot Regression Standardized Residual

Berdasarkan gambar 4.5, dapat diketahui bahwa jika pada grafik *normal probability plot* terlihat titik-titik menyebar diluar garis diagonal. Hal ini dapat disimpulkan bahwa data tidak terdistribusi normal atau tidak memenuhi asumsi klasik normalitas. Namun demikian dengan melihat grafik *normal probability* saja tidaklah cukup dan kadang menyesatkan. Untuk itu perlu dilakukan uji statistik *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Pada uji statistik ini untuk memastikan data normal atau tidak nilai probability harus lebih besar >005 (Latan dan Temalagi, 61:2013).

Tabel 9

Uji Statistik One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		31
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.03133631
Most Extreme Differences	Absolute	.174
	Positive	.126
	Negative	-.174
Kolmogorov-Smirnov Z		.966
Asymp. Sig. (2-tailed)		.308

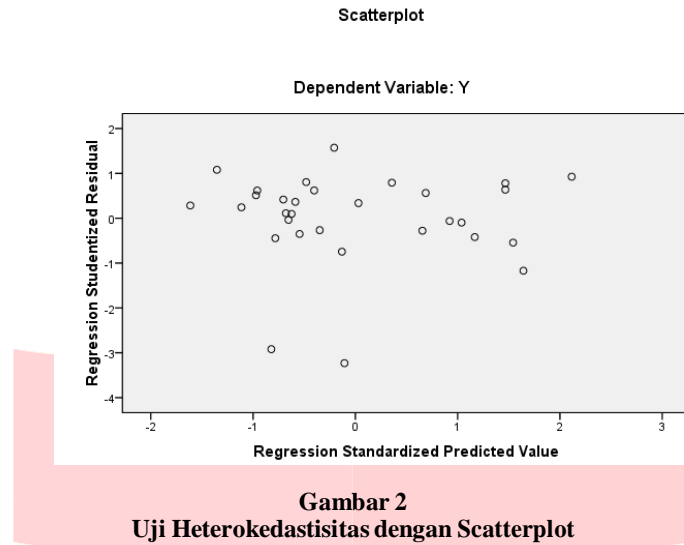
a. Test distribution is Normal.

Dari uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* di tabel 4.9 diperoleh nilai *asymptotic significance* (2-tailed) sebesar 0,308. Karena nilai 0,308 lebih besar > 0,05, maka disimpulkan bahwa data terdistribusi normal

Uji Heteroskedasitas

Menurut Sunyoto (2008: 82), uji ini digunakan untuk menentukan ada atau tidaknya varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Uji heteroskedasitas dilakukan dengan melihat hasil output

SPSS melalui grafik scatterplot antara Z prediction (ZPRED) yang merupakan variabel bebas (sumbu X=Y hasil prediksi) dan nilai residualnya (SRESID) merupakan variabel terikat (sumbu Y=Y prediksi – Y riil).



Grafik *scatterplot* pada gambar 4.6 memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi Heterokedastisitas pada model regresi linier sederhana yang digunakan.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi linier ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah $VIF > 10$ dan $Tolerance < 0.1$.

Tabel 10
Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	40.006	6.983		5.729	.000		
	X1	.113	.089	.236	1.268	.216	.989	1.011
	X2	-.143	.206	-.129	-.693	.494	.992	1.008
	Interaksi1	1.371	2.172	.117	.631	.533	.993	1.007

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan tabel 4.10, hasil nilai *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel independen yaitu Partisipasi Anggaran (X_1) dan Pengetahuan Manajemen Biaya (X_2) yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,10. Hasil nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada variabel independen Partisipasi Anggaran (X_1) dan Pengetahuan Manajemen Biaya (X_2) yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antarvariabel independen dalam persamaan regresi pada penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Hipotesis 1

Untuk melakukan pembuktian pada hipotesis 1, maka akan dilakukan uji korelasi. Uji korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji korelasi Spearman Rank. Koefisien korelasi Spearman Rank bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan variabel penelitian yaitu variabel partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Berikut ini hasil pengolahan data menggunakan uji korelasi Spearman Rank:

Tabel 11
Uji Korelasi Spearman Rank

		Correlations	
		X1	Y
Spearman's rho	X1	Correlation	1.000
		Coefficient	.370*
		Sig. (2-tailed)	.041
		N	31
Y	X1	Correlation	.370*
		Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.041
		N	31

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi Spearman Rank dengan SPSS seperti pada tabel 4.11. Nilai koefisien korelasi positif sebesar 0,370. Sifat korelasi positif menunjukkan semakin tinggi partisipasi anggaran, yang berarti semakin baik partisipasi anggaran, maka semakin tinggi, dalam arti semakin baik kinerja manajerial.

b. Pengujian Hipotesis 2

Untuk melakukan pembuktian hipotesis 2, maka akan dilakukan pengujian. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah dengan *Moderated Regression Analysis*. Tahap pertama dalam menguji hipotesis dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis* adalah dengan menguji efek utama. Menguji pengaruh efek utama dengan regresi linier sederhana.

Tabel 12
Uji Regresi Linier Sederhana

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.218 ^a	.047	.015	7.26208

a. Predictors: (Constant), X1
b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76.152	1	76.152	1.444	.239 ^a
	Residual	1529.397	29	52.738		
	Total	1605.548	30			

a. Predictors: (Constant), X1
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	38.585	4.357		8.856	.000		
	X1	.105	.087	.218	1.202	.239	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Dari pengujian di tabel 4.12 dapat dilihat bahwa model regresi linier sederhana adalah: $Y = a + bX$ $Y = 38,585 + 0,105X1$. Interpretasi dari persamaan tersebut, yaitu: (1) $a = 38,585$; artinya jika $b (X1)$ sebesar 0 atau tidak ada partisipasi anggaran maka perubahan kinerja manajerialnya sebesar 38,585. (2) $b = 0,105$; artinya jika partisipasi anggaran meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja manajerialnya akan meningkat sebesar 0,105. Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,015 yang memiliki arti bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 1,5% dan sisanya 98,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Berdasarkan hasil uji signifikansi t di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,239 > 0,05$. Padahal dalam tahap pengujian efek utama harus signifikan pada $P < 0,05$. Langkah analisis selanjutnya yang harus dilakukan dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)* untuk menguji efek moderasi sebagai berikut:

Tabel 13
Uji Efek Moderasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276 ^a	.076	-.026	7.41168

a. Predictors: (Constant), Interaksi1, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.358	3	40.786	.742	.536 ^a
	Residual	1483.191	27	54.933		
	Total	1605.548	30			

a. Predictors: (Constant), Interaksi1, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40.006	6.983		5.729	.000
	X1	.113	.089	.236	1.268	.216
	X2	-.143	.206	-.129	-.693	.494
	Interaksi1	1.371	2.172	.117	.631	.533

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan nilai statistik pada tabel hasil *Moderated Regression Analysis (MRA)*, dapat dilihat bahwa nilai F hitung sebesar 0,742 dengan nilai signifikansi 0,536. Karena nilai signifikansi lebih besar $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran dengan interaksi pengetahuan manajemen biaya secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara parsial untuk variabel interaksi1 yang merupakan interaksi antara variabel partisipasi anggaran dengan pengetahuan manajemen biaya diperoleh signifikansi $0,533 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan pengetahuan manajemen biaya tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti pengetahuan manajemen biaya bukan merupakan variabel moderasi.

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini terlihat dari hasil uji korelasi dengan menggunakan *Spearman Rank* yaitu positif sebesar 0,370. Dengan sifatnya yang positif ini menandakan bahwa adanya hubungan searah antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Semakin baik partisipasi anggaran, maka semakin baik pula kinerja manajerial. Namun, jika diukur tingkat keeratannya, terdapat hubungan yang lemah antara variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Berikut ini tabel 4.1 nilai interpretasi koefisien korelasi yang digunakan untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan.

Tabel 14
Nilai Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

(Sugiyono, 2010:231)

Berdasarkan tabel 4.14, nilai koefisien korelasi positif 0,370 menunjukkan tingkat hubungan yang rendah karena berada pada rentang 0,20-0,399 dengan interpretasi rendah. Untuk koefisien determinasinya yaitu $r^2 = 0,370^2 = 0,1369$. Hal ini berarti partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial sebesar 13,69%. Sedangkan 86,31% variabilitas kinerja diterangkan oleh variabel lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Marthin *et. al* (2013) yang menyatakan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan searah terhadap kinerja manajerial. Tetapi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Melalui pengamatan di lapangan yang dilakukan dengan pihak yang terkait mengenai partisipasi penyusunan anggaran PT. PINDAD (Persero), fenomena yang terjadi mengapa partisipasi anggaran berpengaruh lemah terhadap kinerja manajerial adalah tidak semua divisi menyusun sendiri anggarannya. Pada prakteknya pengisian rincian anggaran biaya seringkali dilakukan oleh departemen keuangan dan anggaran. Padahal seharusnya divisi atau departemen sendiri yang harus menentukan dan merinci biaya yang mereka anggarakan kedepannya. Selain itu, terlihat dari jawaban-jawaban responden untuk variabel partisipasi anggaran. Dari item pernyataan pertama hingga yang kedua belas, terlihat ada satu hingga sembilan orang yang menjawab jarang, satu hingga enam orang yang pernah berpartisipasi, dan bahkan ada satu hingga tiga orang kepala divisi atau kepala departemen yang tidak pernah berpartisipasi dalam penyusunan anggaran departemen atau divisinya. Berdasarkan temuan tersebut, maka diperlukan komitmen dari setiap divisi ataupun departemen dalam melaksanakan penyusunan anggaran sesuai dengan aturan dan prosedur yang ada. Walaupun di PT. PINDAD (Persero) faktor partisipasi anggaran merupakan faktor yang lemah dalam menentukan kinerja manajerialnya, namun dengan penyusunan anggaran yang benar-benar dipertimbangkan diharapkan mampu meningkatkan kinerja manajerialnya.

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengetahuan Manajemen Biaya sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan data kuesioner, secara keseluruhan responden menanggapi dengan baik dan memiliki pemahaman mengenai pengetahuan manajemen biaya. Hal ini ditunjukkan dengan total skor tanggapan responden sebesar 75,5% yang masuk ke dalam kategori baik. Tetapi setelah dilakukan pengujian secara statistik, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan manajemen biaya tidak dapat digunakan sebagai variabel moderasi. Karena variabel pengetahuan manajemen biaya ternyata tidak signifikan yakni dengan probabilitas 0,533 jauh lebih besar dari 0,05. Penolakan terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa pengetahuan manajemen biaya sebagai variabel moderasi meningkatkan hubungan dan berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial mengindikasikan bahwa pengetahuan manajemen biaya tidak cukup kuat dalam memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Ini berarti bahwa pengetahuan manajemen biaya yang terdiri dari indikator mengenai gaya manajemen biaya dalam menetapkan kesadaran biaya dari para manajer tidak berpengaruh.

Secara simultan variabel partisipasi anggaran dengan interaksi pengetahuan manajemen biaya tidak mempengaruhi kinerja manajerial dengan *adjusted R square* sebesar -0,026. Hasil dari uji regresi menjelaskan bahwa model tersebut menurun ketika hubungan interaksi ditambahkan. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Gandasuli *et.al* (2009) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkatan pengetahuan manajemen biaya, semakin pengaruh antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Karena dalam penelitiannya menunjukkan sebuah interaksi yang signifikan antara partisipasi anggaran dan pengetahuan manajemen biaya dalam mempengaruhi kinerja manajerial *adjusted R²* sebesar 54,7% dan *t₃* positif dan signifikan ($t=3,142, p=0,003$). Sehingga pada penelitian Gandasuli (2009) pengetahuan manajemen biaya sebagai variabel moderasi mampu mempengaruhi atau memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di PT. PINDAD (Persero) dan proses pengujian, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi secara positif kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero). Tetapi jika diukur tingkat keeratannya, hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial adalah rendah.
- 2) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)* diketahui bahwa pengetahuan manajemen biaya tidak cukup kuat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

SARAN

Aspek Teoritis

1. Saran Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat digunakan untuk memperkaya wawasan para akademisi yang akan melakukan penelitian selanjutnya dengan memberikan berbagai literatur dan sumber yang dibutuhkan dalam penelitian, sehingga penelitian selanjutnya akan jadi lebih berkembang.

2. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Pengetahuan manajemen biaya tidak terbukti dalam memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan menggunakan variabel moderasi lain yang belum diteliti yang dapat memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di PT. PINDAD (Persero).
- b. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan objek penelitian dari perusahaan manufaktur lainnya baik BUMN maupun swasta dengan sampel yang lebih banyak sehingga penelitian lebih teruji.

Aspek Praktis

Berdasarkan dari hasil tanggapan responden melalui kuesioner variabel partisipasi anggaran, diketahui bahwa ada beberapa kepala departemen yang jarang, pernah bahkan tidak pernah terlibat dalam penyusunan anggaran. Hal ini cukup menjelaskan rendahnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Oleh sebab itu, semua kepala divisi dan kepala departemen PT. PINDAD (Persero) hendaknya melibatkan diri dan bawahannya dalam menyusun rencana anggaran pada departemen atau divisinya, sehingga semua pihak yang akan menjadi pelaksana anggaran tersebut mengetahui dengan jelas batasan dan target untuk mencapai kinerja yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Binti Mohd Noor, Ida H., Othman, Radiah. (2012). *Budgetary Participation How It Affects Performance and Commitment*. Accountancy Business and the Public Interest. 53-72.
- Blocher, Edward J., Stout., David E., Cokins, Gary. (2011). *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. (2010). *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Erlina, Sri Mulyani, (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Cetakan Pertama. Medan: USU Press.
- Fahmi, Irfan. (2011). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Gandasuli, J.R., F.E Daromes, Suwandi Ng. (2009). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Pengetahuan tentang Manajemen Biaya sebagai Variabel Pemoderasi*. Kajian Akuntansi, Agustus, Volume 1 Nomor 2, 84-99.
- Ghozali, Imam. (2007). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Latan, Hengky., Temalagi, Selva. (2013). *Analisis Multivariate Teknik dan Analisis Menggunakan Program IBM SPSS 20.0*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Leach-López, Maria A., Stammerjohan, William W., Kyoo Sang Lee. (2007). *Budget Participation and Job Performance of South Korean Managers Mediated by Job Satisfaction and Job Relevant Information*. 7th Global Conference on Business & Economics, 1-27.
- Mahmudi, (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Marthin, Titien., David P.E Saerang., Sifrid S Pangemanan. (2013). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang terhadap Kinerja Manajerial Dinas Daerah Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro*. Jurnal Riset Akuntansi Going Concern, Vol. 8 No. 3, September, 13-25.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nafarin. (2009). *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Tiga. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Narimawati, Umi. (2007). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Aplikasi Contoh dan Perhitungan*, Jakarta: Agung Media.
- Panjaitan, Ria Y. (2011). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Moderating Moral Kerja dan Gaya Kepemimpinan*. Skripsi. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia.
- Priyatno, Duwi. (2011). *SPSS Analisis Statistik Data*. Yogyakarta: MediaKom.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sangkala. (2007). *Knowledge Management*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sardjito, Bambang., Muthaher, Osmad. (2007). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi X.
- Sari, Dian. (2013). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia*. Jurnal Binar Akuntansi Vol. 2 No. 1, Januari, 1-9.
- Sarjana, I Made., Luh Mei Wahyuni., I Made Sura Ambarajaya. (2012). *Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial pada PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai-Bali*. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, Volume 8 Nomor 1 Maret, 64-75.
- Sasongko, Catur., Rumondang, Safrida. (2010). *Anggaran*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti., Syarifudin Hidayat. (2011), *Metodologi penelitian*, Bandung: CV Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. (2009). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Silvi, Ricardo. (2006). *Investigating management of knowledge for competitive advantage*. Journal of Intellectual Capital Vol. 7 No. 3. [Online]. www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm . [13 Mei 2014].
- Sinuraya, Candra. (2009). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan Job-Relevant Information sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Akuntansi, Vol.1 No.1 Mei, 17-39.
- Sugiyono. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- (2011). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharman, Harry. (2006). *Pengaruh Alat Evaluatif Anggaran, Anggaran Partisipatif, Job Related Tension Terhadap Kinerja Manajemen*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Volume 3 Nomor 1 Agustus , 68-84.
- Suharman, Harry. (2006). *Pengaruh Budget Emphasis terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Bisnis, Manajemen Ekonomi, Volume 7 Nomor 3 Februari, 841-849.
- Suharsaputra, Uhar. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sujawerni, V.Wiratna., Endaryanto, Poly. (2012) *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumarno, J. (2005). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. SNA VIII Solo, 15 – 16 September, 586-616).
- Sunyoto, Danang. (2009). *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: Medpres.
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusfaningrum, Kusnariyanti., Ghozali, Imam. (2005). *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening*. SNA VIII Solo, 15 – 16 September, 656-666).

Internet

<http://finance.detik.com> (diakses pada 7 Mei 2014)

<http://www.pindad.com/> (diakses pada 5 Januari 2014)

Lampiran 1

Tabel 1
Anggaran dan Realisasi Laba (Rugi) yang Berakhir 31 Desember 2012
Divisi Senjata
(Dalam Ribuan Rp.)

No.	Uraian	RKAP	Realisasi	%
1	Penjualan	182.000.000	398.738.446	219%
2	Beban Pokok Penjualan	(131.312.683)	(295.667.631)	225%
	Laba Kotor	50.687.317	103.070.815	203%
3	Beban :			
	a. Beban Distribusi	(1.364.334)	(5.209.642)	382%
	b. Beban Administrassi	(2.766.218)	(20.074.632)	726%
	c. Beban Pendanaan	(3.555.671)	(3.265.195)	92%
	Jumlah Beban	(7.686.223)	(28.549.470)	(371%)
4	Laba (Rugi) Usaha	43.001.094	74.521.345	173%
5	Pendapatan (Beban) lain-lain:			
	a. Pendapatan Bunga			
	b. Pendapatan Lainnya	275.321	2.996.571	1088%
	c. Beban Lain-lain	(2.759.876)	(8.027.642)	291%
	Pendapatan (Beban) Lain-lain	(2.484.555)	(5.031.071)	202%
6	Laba (Rugi) sebelum pajak penghasilan	40.516.539	69.490.274	172%
7	Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan:			
	a. Pajak Kini	-	-	
	b. Pajak Tangguhan			
8	Laba (Rugi) Tahun Berjalan	40.516.539	69.490.274	172%

Tabel 2
Anggaran dan Realisasi Laba (Rugi) yang Berakhir 31 Desember 2012
Divisi Munisi
(Dalam Ribuan Rp.)

No.	Uraian	RKAP	Realisasi	%
1	Penjualan	400.000.000	503.743.172	126%
2	Beban Pokok Penjualan	(284.274.366)	(311.457.399)	110%

	Laba Kotor	115.725.634	192.285.773	166%
3	Beban :			
	a. Beban Distribusi	(4.639.886)	(17.219.993)	371%
	b. Beban Administrassi	(24.266.402)	(41.516.826)	171%
	c. Beban Pendanaan	(7.209.532)	(6.368.342)	88%
	Jumlah Beban	(36.115.819)	(65.105.160)	(180%)
4	Laba (Rugi) Usaha	79.609.815	127.180.613	160%
5	Pendapatan (Beban) lain-lain:			
	a. Pendapatan Bunga			
	b. Pendapatan Lainnya	6.655.267	8.207.875	121%
	c. Beban Lain-lain	(3.489.261)	(1.822.787)	52%
	Pendapatan (Beban) Lain-lain	3.166.006	6.205.088	196%
6	Laba (Rugi) sebelum pajak penghasilan	82.775.820	133.385.701	161%
7	Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan:			
	a. Pajak Kini	-	-	
	b. Pajak Tangguhan	-	-	
8	Laba (Rugi) Tahun Berjalan	82.775.820	133.385.701	161%

Tabel 3

Anggaran dan Realisasi Laba (Rugi) yang Berakhir 31 Desember 2012

Divisi Mesin dan Industri Jasa

(Dalam Ribuan Rp.)

No.	Uraian	RKAP	Realisasi	%
1	Penjualan	86.693.360	76.911.819	89%
2	Beban Pokok Penjualan	(58.108.120)	(54.520.180)	94%
	Laba Kotor	28.585.240	22.391.639	78%
3	Beban :			
	a. Beban Distribusi	(6.624.335)	(3.135.897)	47%
	b. Beban Administrassi	(6.355.758)	(9.137.652)	144%
	c. Beban Pendanaan	(1.907.254)	(1.902.279)	57%

	Jumlah Beban	(14.887.347)	(13.365.828)	90%
4	Laba (Rugi) Usaha	13.697.893	9.025.812	66%
5	Pendapatan (Beban) lain-lain:			
	a. Pendapatan Bunga			
	b. Pendapatan Lainnya			
	c. Beban Lain-lain	212.713	935.911	40%
		(210.782)	(1.741.184)	826%
	Pendapatan (Beban) Lain-lain	1.931	(805.274)	(41.709%)
6	Laba (Rugi) sebelum pajak penghasilan	13.699.824	8.220.538	60%
7	Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan:			
	a. Pajak Kini		-	
	b. Pajak Tangguhan		-	
8	Laba (Rugi) Tahun Berjalan	13.699.824	8.220.538	60%

Tabel 4

Anggaran dan Realisasi Laba (Rugi) yang Berakhir 31 Desember 2012

Divisi Tempa dan Cor

(Dalam Ribuan Rp.)

No.	Uraian	RKAP	Realisasi	%
1	Penjualan	99.472.334	175.581.841	177%
2	Beban Pokok Penjualan	(63.932.070)	(134.138.191)	210%
	Laba Kotor	35.540.264	41.443.650	117%
3	Beban :			
	a. Beban Distribusi	(5.679.021)	(10.238.630)	180%
	b. Beban Administrassi	(8.389.377)	(11.784.335)	140%
	c. Beban Pendanaan	(2.188.391)	(3.434.762)	157%
	Jumlah Beban	(16.256.789)	(25.457.727)	157%
4	Laba (Rugi) Usaha	19.283.475	15.985.923	83%
5	Pendapatan (Beban) lain-lain:			
	a. Pendapatan Bunga			
	b. Pendapatan Lainnya			

	c. Beban Lain-lain	193.115 (8.715)	1.640.215 (419.937)	849% 4819%
	Pendapatan (Beban) Lain-lain	184.400	1.220.278	662%
6	Laba (Rugi) sebelum pajak penghasilan	19.467.875	17.206.201	88%
7	Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan:			
	a. Pajak Kini	-	-	
	b. Pajak Tangguhan		-	
8	Laba (Rugi) Tahun Berjalan	19.467.875	17.206.201	88%

Tabel 5

Anggaran dan Realisasi Laba (Rugi) yang Berakhir 31 Desember 2012

Divisi Kendaraan Khusus

(Dalam Ribuan Rp.)

No.	Uraian	RKAP	Realisasi	%
1	Penjualan	570.500.000	299.683.097	53%
2	Beban Pokok Penjualan	(504.041.049)	(229.645.714)	45%
	Laba Kotor	66.458.951	70.645.714	106%
3	Beban :			
	a. Beban Distribusi	(8.896.513)	(27.855.701)	313%
	b. Beban Administrassi	(10.590.746)	(11.784.335)	124%
	c. Beban Pendanaan	(8.899.000)	(6.104.106)	69%
	Jumlah Beban	(28.386.258)	(47.070.405)	166%
4	Laba (Rugi) Usaha	38.072.693	23.575.309	62%
5	Pendapatan (Beban) lain-lain:			
	a. Pendapatan Bunga			
	b. Pendapatan Lainnya			
	c. Beban Lain-lain	323.348 (3.318)	2.011.678 (494.125)	622% 14.893%
	Pendapatan (Beban) Lain-lain	320.030	1.517.553	474%
6	Laba (Rugi) sebelum pajak penghasilan	38.392.723	25.092.862	65%
7	Manfaat (Beban) Pajak			

	Penghasilan:			
	a. Pajak Kini	-	-	
	b. Pajak Tangguhan		-	
8	Laba (Rugi) Tahun Berjalan	38.392.723	25.092.862	65%

Tabel 6

Anggaran dan Realisasi Laba (Rugi) yang Berakhir 31 Desember 2012

Divisi Bahan Peledak Komersial

(Dalam Ribuan Rp.)

No.	Uraian	RKAP	Realisasi	%
1	Penjualan	50.000.000	33.295.273	67%
2	Beban Pokok Penjualan	(24.368.498)	(21.430.686)	88%
	Laba Kotor	25.631.502	11.864.587	46%
3	Beban :			
	a. Beban Distribusi	(5.024.792)	(3.480.406)	69%
	b. Beban Administrasi	(4.870.780)	(4.937.530)	101%
	c. Beban Pendanaan	(5.940.000)	(1.620.302)	27%
	Jumlah Beban	(15.835.572)	(10.038.238)	63%
4	Laba (Rugi) Usaha	9.795.931	1.826.349	19%
5	Pendapatan (Beban) lain-lain:			
	a. Pendapatan Bunga			
	b. Pendapatan Lainnya			
	c. Beban Lain-lain	6.007.200	3.822.234	64%
		(4.753.608)	(4.954.773)	104%
	Pendapatan (Beban) Lain-lain	1.253.591	(1.321.538)	(90%)
6	Laba (Rugi) sebelum pajak penghasilan	11.049.522	693.811	6%
7	Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan:			
	a. Pajak Kini	-	-	
	b. Pajak Tangguhan		-	
8	Laba (Rugi) Tahun Berjalan	11.049.522	693.811	6%

Sumber : Departemen Keuangan dan Anggaran PT. PINDAD (Persero)

Lampiran 2

Kuisisioner Penelitian

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengetahuan Manajemen Biaya sebagai Variabel Moderating

(Studi Kasus pada PT.PINDAD (Persero) Bandung)

Data Responden :

- 1. Nama Responden :(jika tidak keberatan)
- 2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita (coret yang tidak perlu)
- 3. Usia :

- Dibawah 18 tahun
- 18-27 tahun
- 27-37 tahun
- 28-46 tahun
- ≥ 47 tahun

- 4. Pendidikan Terakhir :

- SLTA/Sederajat
- Diploma (D3)
- Strata (S1)
- Strata (S2)
- Strata (S3)

- 5. Jabatan/Divisi/Departemen :

- 6. Lama bekerja :

- 1-5 tahun
- 6-10 tahun
- 11-15 tahun
- 16-20 tahun
- ≥ 21 tahun

Bapak/ibu dimohon untuk memberikan pendapat dengan memberikan tanda silang (X) atau checklist (√) terhadap pertanyaan-pertanyaan menyangkut partisipasi anggaran, pengetahuan tentang manajemen biaya, dan kinerja manajerial di bawah ini dengan kriteria :

SL = Selalu

SR = Sering K

= Kadang

J = Jarang

P = Pernah

TP = Tidak Pernah

A. Partisipasi Anggaran

No.	Pertanyaan	SL	SR	K	J	P	TP
1.	Anda ikut serta dalam penyusunan rencana anggaran di organisasi/instansi anda.						
2.	Besar kesempatan yang diberikan kepada anda untuk ikut dalam penyusunan anggaran.						
3.	Ada revisi dari atasan anda terhadap anggaran yang dibuat.						
4.	Anda memberikan pendapat atas revisi yang diberikan atasan terhadap anggaran.						
5.	Anda memiliki inisiatif sendiri untuk menyatakan permintaan, pendapat dan/ usulan tentang anggaran kepada atasan anda.						
6.	Tanpa diminta, anda memberikan informasi saat penyusunan anggaran kepada atasan.						
7.	Anda diajak dalam rapat atau diminta pendapat dalam penentuan anggaran akhir/final						
8.	Anda memiliki pengaruh terhadap anggaran akhir/final bidang tanggung jawab anda.						
9.	Pendapat atau ide anda terhadap anggaran tertampung dalam rapat penyusunan anggaran.						
10.	Pendapat anda atas rencana anggaran dipertimbangkan oleh atasan.						

11.	Atasan anda meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun.						
12.	Pada saat penyusunan, anggaran dilakukan didiskusikan oleh tim dan para atasan.						

B. Pengetahuan Manajemen Biaya

No.	Pertanyaan	SL	SR	K	J	P	TP
1.	Anda melakukan pengawasan terhadap pembelian dan penggunaan sumber-sumber yang ada terkait anggaran belanja.						
2.	Anda mampu mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki dalam penggunaan sumber-sumber melalui tindakan perbaikan.						
3.	Anda mampu mengidentifikasi di mana nilai bagi pelanggan dapat ditingkatkan atau biaya dapat diturunkan .						
4.	Anda mampu merespon dengan cepat keinginan pelanggan atas fitur-fitur tertentu dari produk.						
5.	Anda mampu menyeimbangkan permintaan jangka panjang dan pendek terhadap sumber daya.						
6.	Anda mampu memahami bagaimana suatu kegiatan perusahaan dicapai dan alasan terhadap jaminan biaya sehingga mampu membuat peningkatan biaya yang bermanfaat.						

C. Kinerja Manajerial

No.	Pertanyaan	SL	SR	K	J	P	TP
1.	Sebagai manajer, anda benar-benar selektif atas setiap pengeluaran biaya.						

