

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak penerapan penganggaran partisipatif terhadap kinerja bisnis dengan menggunakan informasi terkait ketenagakerjaan sebagai variabel mediasi pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penelitian dapat diringkas sebagai berikut:

1. Hasil pengujian empiris memperlihatkan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan pada $\alpha=0,01$ secara langsung terhadap kinerja manajerial dengan diperlihatkannya nilai P-Value sebesar 0,000 dan nilai signifikansi $<0,01$.
2. Hasil pengujian empiris memperlihatkan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan pada $\alpha=0,01$ secara langsung terhadap job-relevant information dengan diperlihatkannya nilai P-Value sebesar 0,000 dan nilai signifikansi $<0,01$.
3. Hasil pengujian empiris memperlihatkan bahwa job relevant information berpengaruh positif dan signifikan pada $\alpha=0,05$ secara langsung terhadap kinerja manajerial dengan diperlihatkannya nilai P-Value sebesar 0,022 dan nilai signifikansi $<0,05$.
4. Hasil pengujian empiris memperlihatkan bahwa *job-relevant information* signifikan memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan

kinerja manajerial dengan diperlihatkannya nilai P-Value pada Total indirect effect sebesar 0.030 dan nilai signifikansi $<0,05$.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menemui beberapa keterbatasan penelitian, diantara:

1. Sulit mencari hotel yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian, khususnya untuk hotel berbintang 4 dan 5 dikarenakan peraturan hotel yang cukup ketat dalam menerima penelitian dan jumlah hotel yang terbatas. Solusi bagi penelitian selanjutnya dapat dilakukan penelitian kepada hotel yang memiliki partisipasi tinggi terhadap riset dan pengembangan sumber daya manusia khususnya terhadap mahasiswa (misalnya: Hotel dibawah naungan Archipelago International).
2. Terdapat kemungkinan bahwa individu yang sama melakukan pengisian formulir lebih dari sekali. Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk mengadopsi metode observasi langsung, di mana peneliti akan membawa kuesioner yang akan diisi secara langsung oleh mereka selama melakukan interaksi dengan responden.

5.3. Saran

Berikut ini saran pengelolaan hotel berbintang 3 sampai hotel berbintang 5 di Daerah Istimewa Yogyakarta untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial hotel:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan dalam proses penganggaran dapat berdampak positif pada kinerja manajerial. Dengan

berpartisipasi dalam pembentukan anggaran yang efektif, manajer dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam membuat keputusan strategis yang mendukung kinerja perusahaan, khususnya di sektor hotel. Pentingnya memperjelas peran tiap manajer dalam setiap divisi dalam proses anggaran bertujuan untuk meningkatkan kesadaran akan tanggung jawab masing-masing departemen. Oleh karena itu, diharapkan agar setiap individu, terutama manajer di tingkat menengah, dapat secara aktif terlibat dalam penyusunan anggaran departemennya demi meningkatkan kinerja manajerial.

2. Penelitian ini menunjukkan bahwa informasi terkait tugas manajer dan kondisi kerja mempunyai dampak signifikan terhadap proses penganggaran, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja manajerial. Ini menegaskan bahwa bagi para manajer, pentingnya mempertimbangkan informasi yang berkaitan dengan tanggung jawab kerja mereka dalam merancang anggaran yang efisien dan efektif, bersama dengan memperhitungkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan seperti persaingan dengan pesaing dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit Andi.
- Abernethy, M.A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189–204.
- Amani, F., & Halmawati. (2022). Pengaruh Partisipatif Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Kota Padang. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 4, 299–310.
- Amrul, R., Wijayanto, S. A., & Septiana, W. (2021). Dampak Partisipatif Penyusunan Anggaran Dengan Motivasi Kerja dan Job Relevant Information Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi*, 8.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2009). *Management Control System*. Penerbit Salemba Empat.
- Badan Pusat Statistik. (2022). Direktori Hotel dan Akomodasi Lain Daerah Istimewa Yogyakarta. In <https://yogyakarta.bps.go.id/publication/2022/08/18/43ed04e0488dc9c671172fb6/direktori-hotel-dan-akomodasi-lain-daerah-istimewa-yogyakarta-2022.html>.
<https://yogyakarta.bps.go.id/publication/2022/08/18/43ed04e0488dc9c671172fb6/direktori-hotel-dan-akomodasi-lain-daerah-istimewa-yogyakarta-2022.html>
- Barron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Chen, C.C., & Jones, K.T. (2004). *Budgetary slack and performance in group participative budgeting: The effects of individual and group performance feedback and task interdependence*. *Advances in Management Accounting*, 13.
- Chen, X., & Kamali, M. (2014). *Internal communication during the budgeting process*. UPPSALA JNIVERSITET, Agustus.

- Ferdinand, A. (2006). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, & M. Sarstedt. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hair Jr, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Marko, S. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (7 Edition).
- Halim, R. N., & Devie. (2013). Pengaruh Budgeting Participation Terhadap Managerial Performance pada Sektor Jasa di Surabaya. *Business Accounting Review*, *Business Accounting Review*, 1(2), 82–94.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Akuntansi Manajerial*. Penerbit Salemba Empat.
- Hartono, J. (2011). *Konsep dan aplikasi struktural equation modeling berbasis varian dalam penelitian bisnis*. STIM YKPN.
- Hartono, J. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman* (6th ed.). BPFE.
- Idrianto, O. (2018). Pengaruh Partisipatif Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevan Information dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Seluruh Manajer Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi*, 5.
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environment Volatility. *The Accounting Review*, 67, 511–526.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of Managerial Performance*. South-Western Publishing.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. : PT. Salemba Empat Patria Universitas Gajah Mada.
- Munandar, M. (2007). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. . BPFE Yogyakarta.

- Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Penerbit Salemba Empat.
- Nasution, M. N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management* (2nd ed.). Ghalia Indonesia.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Penerbit Erlangga.
- Sasongko, C., & Parulian, S. R. (2010). *Anggaran*. Penerbit Salemba Empat.
- Siegel G. dan Marconi, H.R. 1989. *Behavioral Accounting*. USA: South Western Publishing Co
- Soetopo, B. (2009). *Akuntansi Perhotelan*. Penerbit Erlangga.
- Solihin, M. , & Ratmono, D. (2010). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 (untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis)*. . Penerbit Andi Offset.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* . Alfabeta.



LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Manajer Hotel Berbintang di DIY

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner dengan lengkap dan sesuai petunjuk yang tertera pada penelitian yang berjudul “Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job-Relevant Information Sebagai Variabel Mediasi pada Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta” dalam rangka menyelesaikan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu persyaratan kelulusan S1. Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan, dan alami.

Apabila Bapak/Ibu menginginkan hasil penelitian ini, saya akan mengirimkan melalui e-mail. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi lembar kuesioner ini adalah bantuan yang tidak ternilai bagi saya. Atas perhatian dan kerjasamanya, saya mengucapkan terima kasih.

Petunjuk pengisian kuesioner

1. Mohon terlebih dahulu Bapak/Ibu membaca pertanyaan dan pernyataan pada kuesioner dengan cermat sebelum mengisinya.
2. Beri tanda centang (✓) yang menjadi jawaban pilihan Bapak/Ibu di salah satu nomor yang tersedia pada kuesioner anggaran partisipatif dan *job relevant information* dan beri penilaian antara angka (1-9) di tabel skala kinerja manajerial yang menjadi pilihan Bapak/Ibu pada kuesioner kinerja manajerial.

Yogyakarta, Maret 2024

ANASTASIA GITA M. S.

1. Identitas Responden

Nama = (boleh tidak diisi)

Umur = Tahun

Jenis Kelamin = L / P (*Lingkari yang sesuai*)

Pendidikan Terakhir =

SMA/Sederajat S2

D3/D4 Lainnya ...

S1

Masa Kerja =

2-5 Tahun

5-10 Tahun

>10 Tahun

Jabatan di Perusahaan =

Manajer Rooms & Services Manajer Housekeeping

Manajer Front Office Manajer Food & Beverages

Manajer Pemasaran

Bekerja di Hotel:

2. Daftar Pertanyaan

1. Kinerja Manajerial

Bapak/Ibu dimohon untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu sendiri pada setiap bidang tugas yang disebutkan dalam daftar pertanyaan di bawah ini, dengan cara menuliskan skor dengan skala 1 sampai 9 yang menurut Bapak/Ibu paling tepat menggambarkan kinerja Bapak/Ibu.

Kinerja Di bawah Rata-Rata			Kinerja Rata-Rata			Kinerja di atas Rata-Rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
No	Bidang Tugas							Skala Kinerja 1 s/d 9
M1	Perencanaan: Menentukan tujuan, kebijaksanaan, dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, dan merancang prosedur pemrograman.							
M2	Investigasi: Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.							
M3	Pengkoordinasian: Tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.							
M4	Evaluasi: Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.							

M5	Pengawasan: Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan yang Bapak/Ibu bimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.	
M6	Pemilihan Staf: Mempertahankan angkatan kerja di bagian yang Bapak/Ibu pimpin, merekrut, wawancara dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai.	
M7	Negosiasi: Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan bagian penjualan, tawar menawar secara kelompok.	
M8	Perwakilan: Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum hotel.	

2. Anggaran Partisipatif

Pernyataan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Bapak/Ibu dalam kegiatan anggaran partisipatif untuk (departemen/divisi/bidang/bagian) Bapak/Ibu. Mohon Bapak/Ibu menyatakan frekuensi umpan balik (frekuensi anggaran partisipatif) yang terjadi di lingkungan hotel tempat Bapak/Ibu bekerja dengan memberi tanda centang (✓) pada skala yang ada untuk masing-masing pernyataan.

No		KETERANGAN						
P1	Kategori ini menggambarkan sejauh mana keterlibatan Bapak/Ibu ketika anggaran sedang diatur?	Tidak Satupun		Semua				
		1	2	3	4	5	6	7
P2	Kategori ini yang menggambarkan penalaran yang disediakan oleh pimpinan Bapak/Ibu untuk revisi anggaran? Alasannya yang diberikan pimpinan saya dalam merevisi anggaran yang saya buat:	Tidak Logis		Logis				
		1	2	3	4	5	6	7
P3	Seberapa sering Bapak/Ibu memberikan pendapat dan usulan terhadap atasan Bapak/Ibu tanpa diminta?	Tidak Pernah		Sangat Sering				
		1	2	3	4	5	6	7
P4	Seberapa besar Bapak/Ibu merasa bahwa Bapak/Ibu memiliki pengaruh dalam penetapan anggaran?	Tidak Ada		Sangat Banyak				
		1	2	3	4	5	6	7
P5	Seberapa besar kontribusi Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran? Kontribusi saya adalah:	Tidak Penting		Sangat Penting				
		1	2	3	4	5	6	7
P6	Seberapa sering pimpinan Bapak/Ibu meminta pendapat atau usulan Bapak/Ibu selama anggaran disusun dan ditetapkan?	Tidak Pernah		Sangat Sering				
		1	2	3	4	5	6	7

3. *Job-Relevant Information*

Pernyataan berikut ini digunakan untuk menggambarkan informasi-informasi yang berkaitan dengan pekerjaan Bapak/Ibu dalam kegiatan anggaran partisipatif untuk (departemen/divisi/bidang/bagian) Bapak/Ibu. Mohon Bapak/Ibu menyatakan frekuensi umpan balik (frekuensi *job-relevant information*) yang terjadi di lingkungan hotel tempat Bapak/Ibu bekerja dengan memberi tanda centang (✓) pada skala yang ada untuk masing-masing pernyataan.

No		KETERANGAN						
I1	Saya selalu mengetahui dengan jelas apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik	Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju			
		1	2	3	4	5	6	7
I2	Saya memiliki informasi yang memadai untuk membuat keputusan yang optimal demi mencapai tujuan kinerja saya	Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju			
		1	2	3	4	5	6	7
I3	Saya dapat memperoleh informasi strategis yang diperlukan untuk mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan penting	Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju			
		1	2	3	4	5	6	7



1. Tabulasi Data Kuesioner Responden Kinerja Manajerial

Responden	Nomor Kuesioner								TOTAL_M	RATA-RATA_M
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8		
1	8	8	8	8	8	8	8	8	69	8,625
2	9	8	9	9	9	8	9	9	63	7,875
3	8	8	8	8	8	9	9	9	45	5,625
4	9	9	9	8	9	9	9	9	61	7,625
5	9	9	9	9	9	9	9	9	70	8,75
6	9	8	8	9	8	7	9	8	69	8,625
7	4	6	4	6	6	5	5	6	67	8,375
8	9	7	8	8	7	8	7	9	68	8,5
9	5	7	4	7	4	5	7	7	67	8,375
10	8	8	8	8	9	8	8	8	70	8,75
11	7	8	8	7	9	9	8	9	66	8,25
12	5	5	4	7	7	6	4	7	58	7,25
13	8	9	9	9	9	9	9	9	61	7,625
14	8	9	8	9	9	9	8	9	71	8,875
15	9	7	9	7	6	7	7	7	61	7,625
16	5	5	5	7	6	5	5	7	48	6
17	4	6	6	4	5	5	7	7	63	7,875
18	9	9	8	9	9	9	8	9	61	7,625
19	7	8	8	7	8	8	8	7	70	8,75
20	9	9	9	9	9	9	9	9	69	8,625

21	9	9	9	9	9	9	9	9	72	9
22	5	7	5	5	5	6	6	7	72	9
23	8	8	8	8	8	9	9	9	63	7,875
24	6	9	7	9	8	8	8	8	70	8,75
25	8	9	9	8	8	9	9	8	63	7,875
26	9	9	8	9	9	9	8	9	67	8,375
27	7	8	8	8	8	8	8	7	71	8,875
28	9	9	8	9	8	9	8	9	47	5,875
29	9	9	9	9	9	8	8	8	70	8,75
30	9	9	8	9	9	8	8	9	50	6,25
31	9	8	9	9	8	7	7	9	45	5,625
32	7	4	6	7	5	6	5	5	46	5,75
33	8	9	9	9	9	8	9	8	63	7,875
34	7	8	9	9	7	9	7	9	62	7,75
35	9	8	9	8	9	8	9	8	66	8,25
36	8	7	9	8	8	9	8	8	47	5,875
37	8	9	7	8	8	8	8	8	62	7,75
38	8	7	8	8	9	8	7	8	63	7,875
39	9	9	9	9	8	9	9	8	65	8,125
40	8	9	5	7	8	6	8	7	45	5,625
41	8	7	8	8	8	8	9	8	62	7,75
42	7	7	6	7	7	7	5	6	64	8
43	9	7	6	7	8	7	7	7	70	8,75
44	9	8	8	8	8	8	9	8	64	8

45	4	4	6	7	6	7	7	5	63	7,875
46	7	6	7	5	6	6	6	5	62	7,75
47	9	9	9	8	8	8	9	8	66	8,25
48	6	6	5	5	7	7	4	7	72	9
49	9	8	9	9	9	9	9	9	44	5,5
50	6	4	6	6	5	7	6	5	65	8,125
51	6	6	8	7	5	7	7	5	42	5,25
52	8	8	8	9	9	8	8	9	69	8,625
53	8	8	9	8	8	9	9	8	58	7,25
54	9	8	9	8	9	9	9	9	67	8,375
55	8	9	9	9	9	9	9	9	51	6,375
56	8	8	8	8	8	6	8	7	71	8,875
57	6	7	5	5	6	7	7	4	65	8,125
58	8	7	8	8	8	8	8	8	52	6,5
59	9	9	9	9	9	9	9	8	66	8,25
60	8	8	7	8	8	8	8	8	65	8,125
61	5	7	5	5	8	7	8	5	69	8,625
62	8	8	8	8	8	8	6	8	59	7,375
63	8	8	7	7	7	8	7	6	46	5,75
64	8	6	8	8	9	9	7	7	68	8,5
65	8	7	8	8	8	8	7	8	45	5,625
66	9	9	9	8	9	9	9	9	71	8,875
67	8	8	7	7	7	8	7	6	58	7,25
68	8	9	9	8	8	9	9	8	68	8,5

69	4	4	6	7	6	7	7	5	46	5,75
70	9	9	9	9	9	9	9	8	71	8,875
71	8	8	8	8	8	8	8	8	64	8
72	5	6	6	6	6	6	6	6	47	5,875
73	8	9	7	8	5	5	8	5	55	6,875
74	7	8	7	7	8	8	7	7	59	7,375

2. Tabulasi Data Kuesioner Responden Anggaran Partisipatif

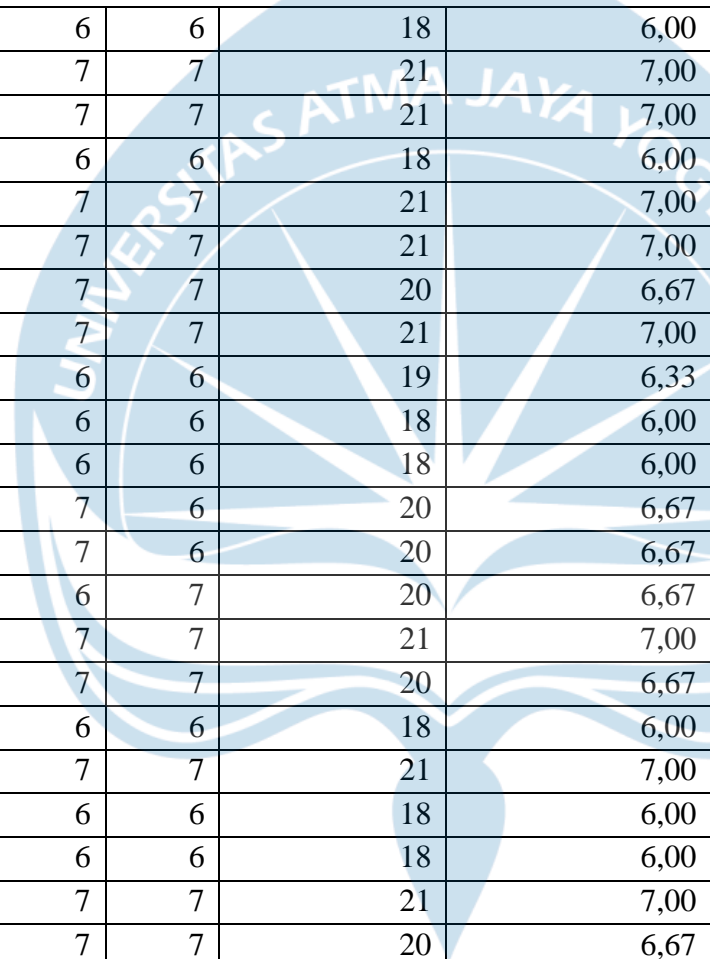
Responden	Nomor Kuesioner						TOTAL_P	RATA-RATA_P
	P1	P2	P3	P4	P5	P6		
1	6	7	6	6	7	7	39	6,5
2	7	6	7	7	7	6	40	6,7
3	5	4	4	6	5	4	28	4,67
4	7	7	7	7	7	7	42	7
5	7	7	7	7	7	6	41	6,83
6	7	7	6	6	7	7	40	6,67
7	7	7	7	6	7	7	41	6,83
8	6	6	6	6	6	6	36	6,00
9	6	7	7	7	6	7	40	6,67
10	7	6	7	7	7	7	41	6,83
11	7	6	7	7	6	7	40	6,67
12	6	5	5	6	4	5	31	5,17

13	7	7	6	7	7	6	40	6,67
14	7	6	7	6	7	6	39	6,50
15	7	7	7	7	7	7	42	7,00
16	4	4	4	4	4	6	26	4,33
17	6	7	7	7	6	7	40	6,67
18	7	5	6	7	7	7	39	6,50
19	6	7	7	7	7	7	41	6,83
20	6	7	7	7	6	7	40	6,67
21	7	7	6	7	6	7	40	6,67
22	7	7	7	7	7	7	42	7,00
23	7	7	6	6	6	7	39	6,50
24	6	6	6	6	6	7	37	6,17
25	7	7	6	7	7	6	40	6,67
26	6	6	7	6	6	7	38	6,33
27	7	6	7	7	7	7	41	6,83
28	6	6	5	5	5	4	31	5,17
29	6	7	6	7	6	7	39	6,50
30	6	5	5	5	5	6	32	5,33
31	5	5	4	6	6	6	32	5,33
32	5	5	4	4	4	6	28	4,67
33	6	6	7	6	6	6	37	6,17
34	7	7	6	6	6	7	39	6,50
35	6	7	7	6	6	7	39	6,50
36	5	4	5	6	6	4	30	5,00

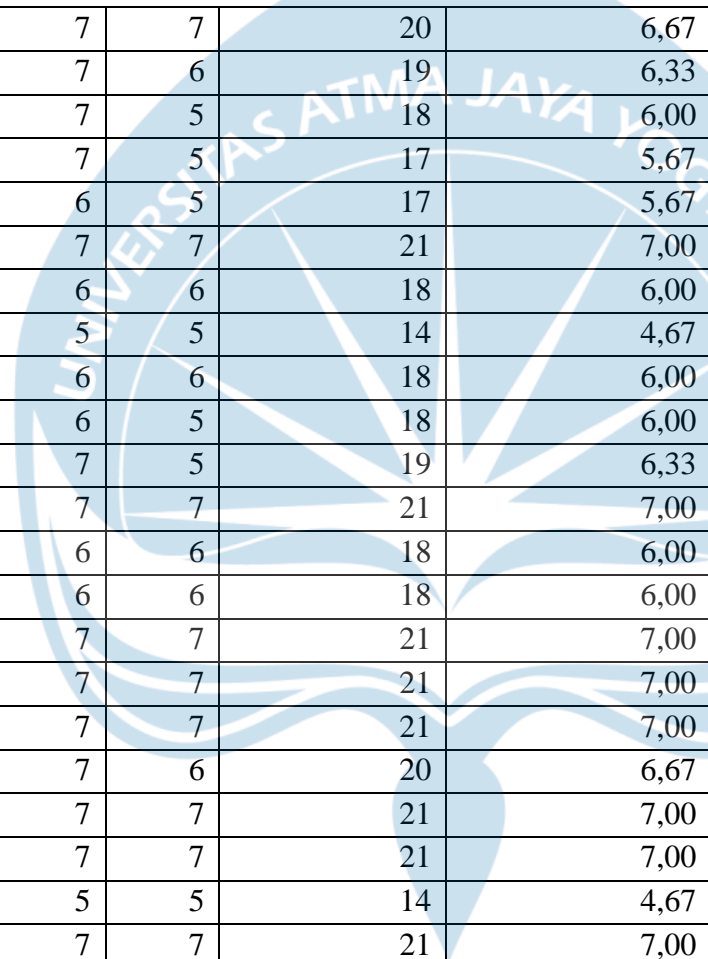
61	7	7	6	7	6	7	40	6,67
62	6	6	6	6	5	6	35	5,83
63	4	5	6	4	4	4	27	4,50
64	7	7	6	6	6	7	39	6,50
65	3	4	4	5	4	4	24	4,00
66	6	7	6	7	6	7	39	6,50
67	5	5	6	5	5	5	31	5,17
68	6	7	6	7	6	7	39	6,50
69	5	5	6	6	4	4	30	5,00
70	7	7	7	7	7	7	42	7,00
71	7	7	6	7	7	7	41	6,83
72	4	4	4	4	4	4	24	4,00
73	7	7	4	6	7	5	36	6,00
74	5	5	6	6	6	5	33	5,50

3. Tabulasi Data Kuesioner Job-Relevant Information

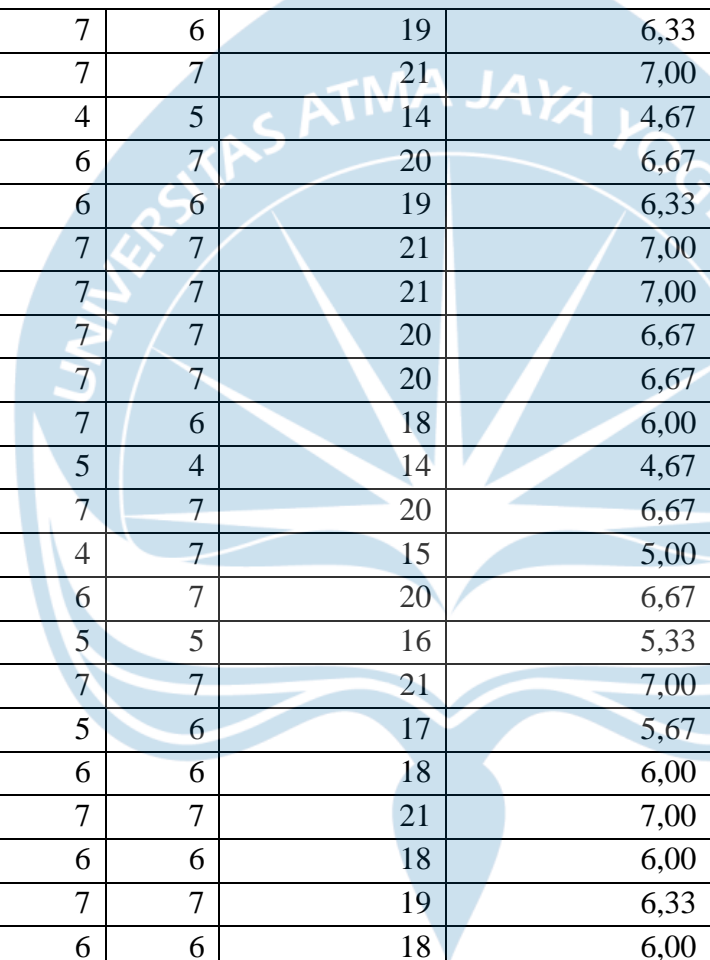
Responden	Nomor Kuesioner			TOTAL_I	RATA-RATA_I
	I1	I2	I3		
1	6	7	7	20	6,67
2	7	6	5	18	6,00
3	5	6	5	16	5,33
4	7	7	6	20	6,67



5	6	6	6	18	6,00
6	7	7	7	21	7,00
7	7	7	7	21	7,00
8	6	6	6	18	6,00
9	7	7	7	21	7,00
10	7	7	7	21	7,00
11	6	7	7	20	6,67
12	7	7	7	21	7,00
13	7	6	6	19	6,33
14	6	6	6	18	6,00
15	6	6	6	18	6,00
16	7	7	6	20	6,67
17	7	7	6	20	6,67
18	7	6	7	20	6,67
19	7	7	7	21	7,00
20	6	7	7	20	6,67
21	6	6	6	18	6,00
22	7	7	7	21	7,00
23	6	6	6	18	6,00
24	6	6	6	18	6,00
25	7	7	7	21	7,00
26	6	7	7	20	6,67
27	7	7	7	21	7,00
28	5	6	5	16	5,33



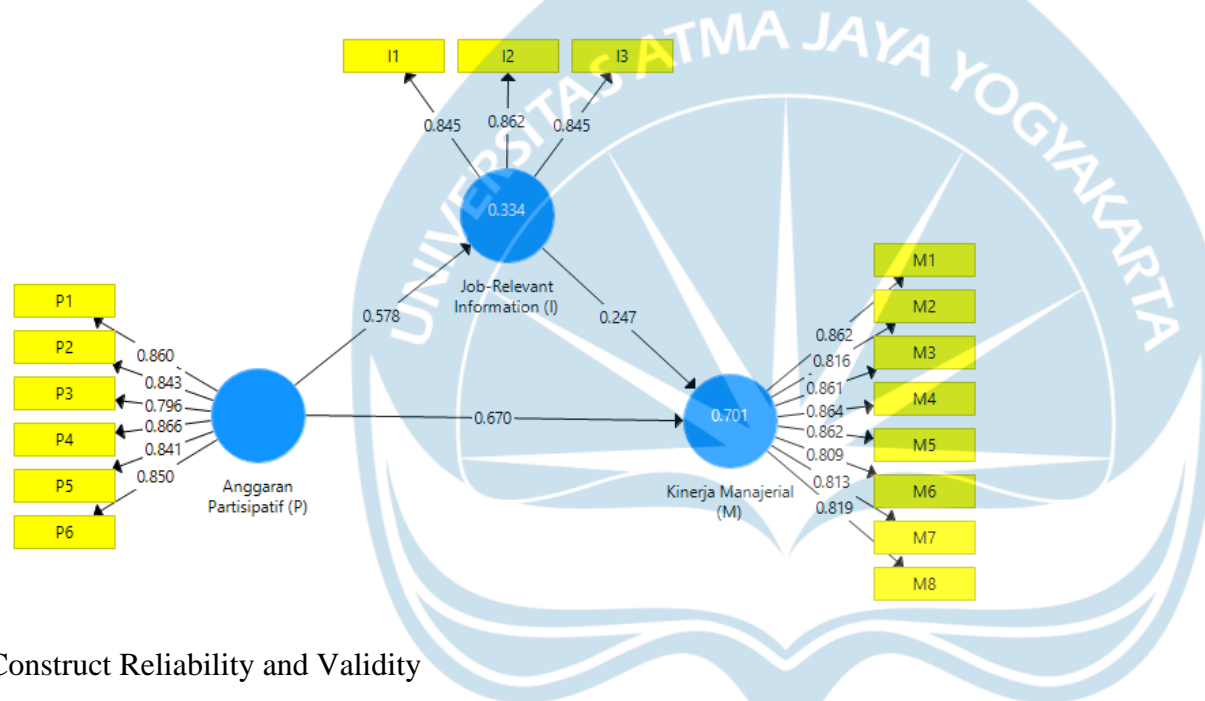
29	6	7	7	20	6,67
30	6	7	6	19	6,33
31	6	7	5	18	6,00
32	5	7	5	17	5,67
33	6	6	5	17	5,67
34	7	7	7	21	7,00
35	6	6	6	18	6,00
36	4	5	5	14	4,67
37	6	6	6	18	6,00
38	7	6	5	18	6,00
39	7	7	5	19	6,33
40	7	7	7	21	7,00
41	6	6	6	18	6,00
42	6	6	6	18	6,00
43	7	7	7	21	7,00
44	7	7	7	21	7,00
45	7	7	7	21	7,00
46	7	7	6	20	6,67
47	7	7	7	21	7,00
48	7	7	7	21	7,00
49	4	5	5	14	4,67
50	7	7	7	21	7,00
51	5	4	4	13	4,33
52	7	7	7	21	7,00



53	6	7	6	19	6,33
54	7	7	7	21	7,00
55	5	4	5	14	4,67
56	7	6	7	20	6,67
57	7	6	6	19	6,33
58	7	7	7	21	7,00
59	7	7	7	21	7,00
60	6	7	7	20	6,67
61	6	7	7	20	6,67
62	5	7	6	18	6,00
63	5	5	4	14	4,67
64	6	7	7	20	6,67
65	4	4	7	15	5,00
66	7	6	7	20	6,67
67	6	5	5	16	5,33
68	7	7	7	21	7,00
69	6	5	6	17	5,67
70	6	6	6	18	6,00
71	7	7	7	21	7,00
72	6	6	6	18	6,00
73	5	7	7	19	6,33
74	6	6	6	18	6,00



1. Bagan Outer Loading



2. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Anggaran Partisipatif (P)	0.919	0.925	0.936	0.710
Job-Relevant Information (I)	0.809	0.811	0.887	0.723
Kinerja Manajerial (M)	0.940	0.943	0.950	0.703

3. Inner Model

	R Square	R Square Adjusted
Job-Relevant Information (I)	0.334	0.325
Kinerja Manajerial (M)	0.701	0.693

4. Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Anggaran Partisipatif (P) -> Job-Relevant Information (I)	0.578	0.581	0.095	6.083	0.000
Anggaran Partisipatif (P) -> Kinerja Manajerial (M)	0.813	0.819	0.040	20.347	0.000
Job-Relevant Information (I) -> Kinerja Manajerial (M)	0.247	0.239	0.108	2.293	0.022

5. Total Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Anggaran Partisipatif (P) -> Job-Relevant Information (I)					
Anggaran Partisipatif (P) -> Kinerja Manajerial (M)	0.143	0.137	0.066	2.173	0.030
Job-Relevant Information (I) -> Kinerja Manajerial (M)					