

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka kesimpulan hasil penelitian yaitu sebagai berikut

- a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job relevant information* (JRI).
- b. *Job relevant information* (JRI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- c. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menyadari terdapat beberapa keterbatasan yang menjadikan kelemahan dalam penelitian ini. Salah satu faktor kelemahan tersebut adalah jumlah sampel yang digunakan hanya sebanyak 87 orang responden dari 30 perusahaan manufaktur di kota Yogyakarta. Berdasarkan hal tersebut maka sampel dalam penelitian ini tidak representatif dengan jumlah populasi yang sebenarnya. Oleh sebab itu maka hasil penelitian ini kemungkinan tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

Kelemahan lain yang terdapat pada penelitian ini adalah variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hanya terbatas pada partisipasi

anggaran dan *job relevant information* (JRI) dalam mempengaruhi kinerja manajerial. Kinerja manajerial itu sendiri dipengaruhi berbagai variabel. Kelemahan ketiga dalam penelitian ini adalah adanya kemungkinan psuduo partisipasian atau partisipasi semu (bias), dimana penentuan anggaran final adalah manajer puncak.

5.3. Implikasi Manajerial

Banyak perusahaan saat ini melakukan proses penyusunan anggaran tidak hanya dilakukan oleh manajer puncak saja, manajer-manajer tingkat bawah juga ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Proses dimana manajer tingkat bawah diberi kesempatan untuk terlibat, mempunyai pengaruh pada proses pembuatan anggaran dinamakan partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran akan meningkatkan motivasi, kerjasama dan kinerja manajer-manajer untuk mencapai target anggaran yang telah mereka buat.

Job relevant information (JRI) merupakan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Dengan adanya *job relevant information* (JRI) dalam suatu perusahaan manajer tidak akan melakukan pembiasaan target anggaran guna mencapai target anggaran dengan mudah, namun manajer akan berusaha mencapai target anggaran yang telah ditetapkan sebab *job relevant information* (JRI) yang ada akan memberikan informasi-informasi bagaimana mencapai target anggaran dengan efektif dan efisien. Usaha untuk mencapai target anggaran tersebut akan mengakibatkan meningkatnya kinerja manajer.

Penelitian ini memberikan bukti yang nyata bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial lebih besar bila melalui *job relevant information* (JRI). Berdasarkan hasil analisis ini maka penting bagi pihak perusahaan untuk menambah dan memperbanyak informasi-informasi terutama informasi yang yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas (JRI) agar kinerja manajer semakin meningkat.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil analisis data diatas maka penulis memberikan saran kepada manajemen perusahaan manufaktur sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan *job relevant information* (JRI). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus lebih meningkatkan partisipasi manajer-manajer tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran sebab dengan semakin meningkatnya partisipasi anggaran akan semakin banyak informasi-informasi yang diberikan yang sesuai dengan bidang yang dibawahinya yang pada akhirnya akan meningkatkan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*).
2. *Job relevant information* (JRI) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, maka disarankan agar perusahaan berusaha untuk memberikan dan memperbanyak informasi-informasi

terutama informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas guna meningkatkan kinerja manajerial.

3. Partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja manajerial, maka perusahaan diharapkan melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran. Jika proses penyusunan anggaran dilakukan oleh para manajer maka mereka akan berusaha mencapai target anggaran yang telah dibuat yaitu dengan cara meningkatkan motivasi, kerjasama dan kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Brownell, P., (1982), Participation in Budgeting Process: When it Works and When It Doesn't, *Journal of Accounting Review*, pp. 124-153
- Chandra, G., (1999), Behavioral Aspects of Budgeting, Dalam *Handbook of Budgeting*, (Edisi Rachlin R.), John Wiley and Sons
- Daft, (2006), *Management*, Buku 2, Edisi 6, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Dajan, Anto, (1991), *Pengantar Metode Statistik*, Jilid 2, Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Fahrianta dan Ghozali, (2002), Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi*, PPAM STIE YO, Yogyakarta
- Hair, Joseph F. Jr, Ralp E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black., (1997), *Manajemen Pemasaran*, Alih Bahasa : Acella A.H., Jilid 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Handoko, Hani, (1997), *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Keduabelas, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Ikhsan dan Ishak, (2005), *Akuntansi Keperilakuan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Kren, I., (1992), "Effect of Goal characteristic on Managerial Attitudes and Performance." *The Accounting review*, No. 54.
- Lako, Andreas, (2004), *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori dan Solusi*, Cetakan Pertama, Penerbit Amara Books, Jakarta
- Listianingsih, (2005), Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial, *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Solo
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, and S. J. Carrol, (1963), *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati, OH: South western publishing company.
- Mulyadi dan Johny, (1999), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*, Edisi I, Aditya Media, Yogyakarta.

- Narsa dan Yuniawati, (2003), Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Pt. Telkom Divre V Surabaya), *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, Universitas Kristen Petra
- Ompusunggu dan Banowo, (2006), Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah), *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Padang
- Rusdianto, (2006), *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*, Penerbit PT Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta
- Siegel, G. dan H. R. Marconi., (1989), *Behavioral Accounting*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Sucipto, (2004), *Penerapan Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan*, USU Digital Library
- Sugiyono., (2000), *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kelima, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sumarno, (2005), Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial, *SNA VIII*, Padang
- Syam dan Djalil, (2006), Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran: Interaksi Antara Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja Dengan Orientasi Manajerial (Suatu Penelitian Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam), *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Padang
- Yusfaningrum, K. dan Ghozali, Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia), *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Padang

LAMPIRAN I

KUESIONER

BAGIAN I: KARAKTERISTIK DEMOGRAFI

Kuesioner pada bagian pertama ini merupakan kuesioner mengenai karakteristik demografi. Bapak/Ibu/Sdr/I dipersilahkan untuk memilih salah satu jawaban dengan memberi tanda silang (X) atau (√) pada salah satu jawaban yang saudara anggap sesuai karakteristik demografi saudara:

1. Jenis kelamin Bapak/Ibu/Sdr/I:
 - a. Pria
 - b. Wanita
2. Usia Bapak/Ibu/Sdr/I saat ini:
 - a. < 25 tahun
 - b. 25 – 35 tahun
 - c. 36 – 45 tahun
 - d. 46 – 55 tahun
 - e. > 55 tahun
3. Tingkat pendidikan terakhir Bapak/Ibu/Sdr/I:
 - a. < SLTA
 - b. Diploma (D1, 2, 3)
 - c. Perguruan Tinggi (S1, S2, S3)
 - d. Lainnya,.....
4. Masa kerja Bapak/Ibu/Sdr/I pada perusahaan ini:
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. Lebih dari 5 tahun
5. Apakah anda turut serta berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dalam perusahaan anda:
 - a. Ya
 - b. Tidak

BAGIAN II: PARTISIPASI ANGGARAN

(Diadopsi dari Milani, 1975)

Bapak/ Ibu dimohon untuk menjawab enam pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberi tanda (√) pada kolom antara 1 sampai dengan 7 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/ Ibu dengan kedua jawaban yang tersedia dibawah ini.

1. Kategori mana di bawah ini yang dapat menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda ketika anggaran sedang disusun?

Saya ikut dalam penyusunan :

1	2	3	4	5	6	7
Semua anggaran						Tanpa satupun anggaran

2. Kategori mana di bawah ini yang dapat menjelaskan dengan sebaik-baiknya alasan yang diberikan oleh atasan Anda ketika revisi anggaran dibuat?

Alasannya :

1	2	3	4	5	6	7
Sangat masuk akal						Sangat tidak masuk akal

3. Seberapa sering Anda menyatakan permintaan, pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan Anda, tanpa diminta ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sering						Tidak pernah

4. Menurut perasaan Anda, seberapa banyak pengaruh Anda yang tercermin dalam anggaran final ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat banyak						Tidak ada

5. Bagaimana anda menilai kontribusi anda terhadap anggaran ?

Kontribusi saya :

1	2	3	4	5	6	7
Sangat penting						Sangat tidak penting

6. Seberapa sering atasan Anda minta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sering						Tidak pernah

BAGIAN III: JOB-RELEVANT INFORMATION (JRI)

(Kren, 1992)

Bapak/ Ibu dimohon untuk menjawab 3 (tiga) pertanyaan di bawah ini dengan cara memberi tanda (√) pada kolom skala antara 1 sampai dengan 7 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/ Ibu dengan kedua jawaban yang tersedia, seperti dibawah ini:

1. Saya selalu mengerti apa yang saya butuhkan untuk melakukan dengan baik setiap pekerjaan saya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

2. Saya memiliki informasi yang mencukupi untuk membuat keputusan yang optimal dalam menyelesaikan sasaran hasil.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

3. Saya mampu mendapatkan kebutuhan informasi strategik untuk mengevaluasi alternatif keputusan-keputusan penting.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

BAGIAN IV: KINERJA MANAJERIAL

(Diadopsi dari Mahoney, 1963)

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

Skala 1 sampai 9 tersebut dibagi dalam tiga kategori sebagai berikut:

Kinerja dibawah rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja diatas rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Berikut ini daftar pertanyaan yang melukiskan tugas Bapak / Ibu yang perlu diberikan skor:

No	Bidang Tugas	Skala Kinerja 1 sampai dengan 9
1	<i>Perencanaan</i> Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman, ...	
2	<i>Investigasi</i> Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan,...	
3	<i>Pengkoordinasian</i> Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain,...	
4	<i>Evaluasi</i> Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk,...	
5	<i>Pengawasan</i> Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan,...	

6	<i>Pemilihan Staf</i> Mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai, ...	
7	<i>Negosiasi</i> Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok, ...	
8	<i>Perwakilan</i> Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan,...	
9	Kinerja secara keseluruhan	

LAMPIRAN II

Validitas: Partisipasi Anggaran

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.690
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	149.127	
	df	15	
	Sig.	.000	

Communalities

	Initial	Extraction
Partisipasi_anggaran_1	1.000	.648
Partisipasi_anggaran_2	1.000	.661
Partisipasi_anggaran_3	1.000	.695
Partisipasi_anggaran_4	1.000	.676
Partisipasi_anggaran_5	1.000	.767
Partisipasi_anggaran_6	1.000	.693

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Validitas: Job Relevant Information

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.664
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		46.536
	df		3
	Sig.		.000

Communalities

	Initial	Extraction
JRI_1	1.000	.560
JRI_2	1.000	.656
JRI_3	1.000	.671

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Validitas: Kinerja Manajerial

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.603
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		222.666
	df		36
	Sig.		.000

Communalities

	Initial	Extraction
Kinerja_manajerial_1	1.000	.595
Kinerja_manajerial_2	1.000	.764
Kinerja_manajerial_3	1.000	.474
Kinerja_manajerial_4	1.000	.533
Kinerja_manajerial_5	1.000	.749
Kinerja_manajerial_6	1.000	.642
Kinerja_manajerial_7	1.000	.555
Kinerja_manajerial_8	1.000	.772
Kinerja_manajerial_9	1.000	.770

Extraction Method: Principal Component Analysis.

LAMPIRAN III

Reliability: Partisipasi Anggaran

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	87	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	6

Reliability: Job Relevant Information

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	87	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.705	3

Reliability: Kinerja Manajerial

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	87	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	9

LAMPIRAN IV

Frequencies

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	63	72.4	72.4	72.4
	Wanita	24	27.6	27.6	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 - 35 tahun	7	8.0	8.0	8.0
	36 - 45 tahun	41	47.1	47.1	55.2
	46 - 55 tahun	34	39.1	39.1	94.3
	> 55 tahun	5	5.7	5.7	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

Tingkat pendidikan terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma (D1, D2, D3)	21	24.1	24.1	24.1
	Sarjana (S1, S2, S3)	66	75.9	75.9	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

Masa kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari 5 tahun	33	37.9	37.9	37.9
	Lebih dari 5 tahun	54	62.1	62.1	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

Apakah anda turut serta dalam proses penyusunan anggaran dalam perusahaan?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ya	87	100.0	100.0	100.0

LAMPIRAN V

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	87	3.67	3.33	7.00	5.4943	.80352
Job Relevant Information	87	4.00	3.00	7.00	5.2797	1.02913
Kinerja Manajerial	87	3.56	3.89	7.44	6.0268	.76324
Valid N (listwise)	87					

LAMPIRAN VI

T-Test

Group Statistics

	Jenis Kelamin	N	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	Pria	63	5.5079	.79505
	Wanita	24	5.4583	.84163
Job Relevant Information	Pria	63	5.2963	1.02847
	Wanita	24	5.2361	1.05170
Kinerja Manajerial	Pria	63	5.9947	.76758
	Wanita	24	6.1111	.76139

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Partisipasi Anggaran	Equal variances assumed	.256	85	.799
	Equal variances not assumed	.249	39.598	.804
Job Relevant Information	Equal variances assumed	.242	85	.809
	Equal variances not assumed	.240	40.802	.812
Kinerja Manajerial	Equal variances assumed	-.634	85	.528
	Equal variances not assumed	-.636	41.926	.528

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	25 - 35 tahun	7	5.8095	1.02933
	36 - 45 tahun	41	5.3659	.72190
	46 - 55 tahun	34	5.5245	.85392
	> 55 tahun	5	5.9000	.71297
	Total	87	5.4943	.80352
Job Relevant Information	25 - 35 tahun	7	5.3333	1.21716
	36 - 45 tahun	41	5.2764	.93957
	46 - 55 tahun	34	5.2255	1.15680
	> 55 tahun	5	5.6000	.72265
	Total	87	5.2797	1.02913
Kinerja Manajerial	25 - 35 tahun	7	6.1270	1.20941
	36 - 45 tahun	41	5.9973	.59342
	46 - 55 tahun	34	6.0163	.87366
	> 55 tahun	5	6.2000	.66852
	Total	87	6.0268	.76324

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Partisipasi Anggaran	Between Groups	2.226	3	.742	1.155	.332
	Within Groups	53.299	83	.642		
	Total	55.525	86			
Job Relevant Information	Between Groups	.633	3	.211	.194	.900
	Within Groups	90.450	83	1.090		
	Total	91.083	86			
Kinerja Manajerial	Between Groups	.260	3	.087	.144	.933
	Within Groups	49.838	83	.600		
	Total	50.098	86			

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	Diploma (D1, D2, D3)	21	5.5317	.81414
	Sarjana (S1, S2, S3)	66	5.4823	.80603
	Total	87	5.4943	.80352
Job Relevant Information	Diploma (D1, D2, D3)	21	5.2698	1.17198
	Sarjana (S1, S2, S3)	66	5.2828	.98925
	Total	87	5.2797	1.02913
Kinerja Manajerial	Diploma (D1, D2, D3)	21	6.0952	.80453
	Sarjana (S1, S2, S3)	66	6.0051	.75471
	Total	87	6.0268	.76324

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Partisipasi Anggaran	Between Groups	.039	1	.039	.060	.808
	Within Groups	55.486	85	.653		
	Total	55.525	86			
Job Relevant Information	Between Groups	.003	1	.003	.003	.960
	Within Groups	91.080	85	1.072		
	Total	91.083	86			
Kinerja Manajerial	Between Groups	.130	1	.130	.220	.640
	Within Groups	49.968	85	.588		
	Total	50.098	86			

T-Test

Group Statistics

	Masa kerja	N	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	Kurang dari 5 tahun	33	5.2879	.78867
	Lebih dari 5 tahun	54	5.6204	.79333
Job Relevant Information	Kurang dari 5 tahun	33	5.1010	.79706
	Lebih dari 5 tahun	54	5.3889	1.14146
Kinerja Manajerial	Kurang dari 5 tahun	33	5.8384	.74592
	Lebih dari 5 tahun	54	6.1420	.75742

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Partisipasi Anggaran	Equal variances assumed	-1.901	85	.061
	Equal variances not assumed	-1.904	68.091	.061
Job Relevant Information	Equal variances assumed	-1.271	85	.207
	Equal variances not assumed	-1.382	83.390	.171
Kinerja Manajerial	Equal variances assumed	-1.824	85	.072
	Equal variances not assumed	-1.831	68.589	.071

LAMPIRAN VII

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Job Relevant Information

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi Anggaran ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Job Relevant Information

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488 ^a	.238	.229	.90361

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.680	1	21.680	26.552	.000 ^a
	Residual	69.403	85	.817		
	Total	91.083	86			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Job Relevant Information

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.847	.673		2.743	.007
	Partisipasi Anggaran	.625	.121	.488	5.153	.000

a. Dependent Variable: Job Relevant Information

Pengaruh Job Relevant Information Terhadap Kinerja Manajerial

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Job Relevant Information	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 ^a	.355	.348	.61635

a. Predictors: (Constant), Job Relevant Information

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.807	1	17.807	46.875	.000 ^a
	Residual	32.291	85	.380		
	Total	50.098	86			

a. Predictors: (Constant), Job Relevant Information

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	3.692	.347		10.631	.000
	Job Relevant Information	.442	.065	.596	6.847	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi Anggaran ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.451 ^a	.203	.194	.68517

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.194	1	10.194	21.714	.000 ^a
	Residual	39.904	85	.469		
	Total	50.098	86			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	3.673	.511		7.194	.000
	Partisipasi Anggaran	.428	.092	.451	4.660	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

LAMPIRAN VIII

Case Summaries

	Jenis Kelamin	Usia	Tingkat pendidikan terakhir	Masa kerja	Apakah anda turut serta dalam proses penyusunan anggaran dalam perusahaan?	Partisipasi_anggaran_1
1	1	2	2	2	1	3
2	2	4	2	2	1	4
3	1	3	3	2	1	7
4	1	3	3	1	1	7
5	1	3	3	2	1	5
6	2	3	3	1	1	5
7	1	3	3	2	1	6
8	1	3	3	1	1	6
9	1	4	3	1	1	5
10	1	3	3	1	1	6
11	1	4	3	1	1	7
12	1	3	3	1	1	5
13	1	3	3	2	1	7
14	1	5	3	1	1	5
15	1	3	3	1	1	6
16	1	4	3	2	1	4
17	1	3	3	1	1	5
18	1	3	3	1	1	5
19	1	4	2	1	1	5
20	1	3	3	1	1	7
21	1	3	3	2	1	5
22	1	4	2	1	1	6
23	1	5	3	1	1	6
24	1	3	3	2	1	4
25	1	5	3	1	1	3
26	2	4	3	1	1	7
27	1	3	3	2	1	7
28	1	3	3	1	1	5
29	2	4	2	1	1	7
30	1	4	3	2	1	7
31	1	3	3	2	1	7
32	1	3	3	1	1	6
33	1	4	3	2	1	7
34	1	3	3	2	1	6
35	2	4	3	2	1	7
36	1	3	3	2	1	5
37	2	5	2	2	1	6
38	1	3	3	1	1	7
39	1	2	3	2	1	6
40	1	3	3	2	1	7
41	1	2	3	1	1	7
42	1	4	3	2	1	7
43	1	3	2	2	1	6
44	1	4	2	2	1	7
45	1	5	3	2	1	6
46	1	3	3	1	1	7

Case Summaries

	Jenis Kelamin	Usia	Tingkat pendidikan terakhir	Masa kerja	Apakah anda turut serta dalam proses penyusunan anggaran dalam perusahaan?	Partisipasi_anggaran_1
47	1	4	2	2	1	7
48	1	4	3	1	1	4
49	2	4	3	2	1	4
50	2	4	3	2	1	5
51	1	3	3	2	1	5
52	1	3	3	2	1	5
53	1	3	3	2	1	4
54	1	4	3	1	1	6
55	1	4	3	2	1	6
56	2	4	2	2	1	5
57	2	2	2	2	1	7
58	1	4	3	1	1	7
59	1	4	3	1	1	7
60	1	4	3	2	1	5
61	1	3	3	1	1	5
62	1	2	2	2	1	4
63	1	3	2	2	1	4
64	2	3	2	2	1	4
65	2	3	2	1	1	5
66	2	4	3	2	1	5
67	1	4	3	2	1	6
68	2	3	2	2	1	5
69	2	4	2	1	1	6
70	1	3	2	2	1	7
71	2	3	3	2	1	5
72	1	4	3	1	1	7
73	2	4	3	2	1	5
74	1	2	3	2	1	6
75	1	3	3	2	1	7
76	2	3	2	1	1	5
77	1	4	3	2	1	5
78	1	2	3	2	1	7
79	1	3	3	2	1	6
80	1	3	3	2	1	5
81	2	4	2	2	1	4
82	2	4	3	2	1	5
83	2	4	3	1	1	3
84	2	4	2	2	1	7
85	2	3	3	2	1	5
86	1	4	3	2	1	4
87	2	3	3	2	1	7

Case Summaries

	Partisipasi_anggaran_2	Partisipasi_anggaran_3	Partisipasi_anggaran_4	Partisipasi_anggaran_5	Partisipasi_anggaran_6	JRI_1
1	4	4	4	4	5	4
2	3	4	4	6	5	3
3	7	7	6	4	6	4
4	5	4	3	4	4	6
5	4	5	5	6	6	5
6	4	4	5	6	5	5
7	6	6	5	5	5	4
8	6	4	6	6	3	5
9	7	7	4	3	4	4
10	7	5	4	4	5	7
11	7	5	4	4	4	7
12	4	4	5	3	4	7
13	4	7	5	4	4	5
14	5	7	5	5	5	7
15	5	4	5	5	5	4
16	5	5	4	7	6	5
17	6	6	6	3	4	7
18	7	7	5	3	5	6
19	6	6	6	5	6	7
20	6	4	3	4	4	4
21	4	5	3	5	7	7
22	6	7	4	5	6	4
23	7	6	5	5	4	5
24	4	5	5	6	7	6
25	4	5	6	7	7	5
26	7	7	4	4	4	6
27	7	7	6	6	4	5
28	6	6	7	5	4	7
29	5	7	5	5	4	5
30	7	7	5	5	4	6
31	6	6	5	4	4	7
32	7	7	7	4	7	5
33	6	5	4	4	7	6
34	5	7	7	6	6	6
35	7	7	7	7	7	7
36	3	2	3	3	4	7
37	7	7	7	7	7	7
38	7	7	7	6	5	7
39	7	7	7	7	5	7
40	6	7	7	5	6	7
41	6	7	7	7	7	7
42	6	7	7	7	5	7
43	6	5	6	7	7	7
44	7	7	7	7	5	7
45	6	6	7	7	7	7
46	7	7	6	6	6	7

Case Summaries

	Partisipasi_anggaran_2	Partisipasi_anggaran_3	Partisipasi_anggaran_4	Partisipasi_anggaran_5	Partisipasi_anggaran_6	JRI_1
47	7	5	7	7	7	7
48	5	3	3	2	3	5
49	7	6	4	4	4	4
50	5	3	4	7	7	5
51	5	6	6	6	6	4
52	4	5	4	4	4	6
53	4	4	7	7	7	5
54	4	7	7	7	4	5
55	6	6	6	6	6	6
56	5	5	6	7	7	6
57	7	4	5	7	7	7
58	7	7	7	6	6	6
59	4	7	4	7	4	4
60	5	4	4	4	4	4
61	4	4	6	5	4	4
62	4	4	5	6	6	4
63	4	5	5	6	6	5
64	5	5	5	5	5	5
65	4	5	5	5	5	4
66	5	5	5	5	5	5
67	6	5	4	4	6	6
68	5	5	5	4	4	5
69	5	6	4	4	5	5
70	6	5	6	5	5	5
71	6	6	6	6	5	4
72	7	6	5	5	5	5
73	5	5	5	6	7	5
74	7	5	4	6	7	6
75	3	6	6	4	7	4
76	7	4	3	7	5	7
77	5	6	6	7	7	7
78	7	6	6	7	6	6
79	6	6	7	7	7	7
80	6	5	7	7	7	7
81	7	7	7	7	7	7
82	7	7	7	7	6	7
83	3	3	4	4	4	4
84	5	6	5	7	7	5
85	6	7	4	5	5	4
86	4	5	5	6	6	7
87	7	7	6	5	6	7

Case Summaries

	JRI_2	JRI_3	Kinerja_ manajerial_1	Kinerja_ manajerial_2	Kinerja_ manajerial_3	Kinerja_ manajerial_4
1	3	3	5	3	4	5
2	4	4	6	4	5	6
3	3	2	8	6	7	5
4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	7	7	5	6
6	5	4	6	6	5	5
7	4	4	7	7	7	6
8	5	3	5	6	7	7
9	4	6	8	5	5	3
10	4	3	5	6	9	9
11	3	4	6	9	8	6
12	5	5	8	7	7	6
13	4	4	8	6	7	7
14	3	4	8	7	6	6
15	6	5	6	6	7	7
16	5	5	4	6	9	5
17	4	5	7	7	8	4
18	5	4	6	7	6	6
19	4	3	7	6	6	6
20	7	6	6	7	7	6
21	7	3	5	6	8	6
22	7	4	6	5	5	6
23	7	4	6	6	6	5
24	5	6	6	7	7	6
25	7	5	7	7	7	6
26	6	5	7	7	7	5
27	5	5	6	6	7	7
28	5	5	7	7	6	7
29	6	6	6	6	6	6
30	7	4	7	7	6	6
31	7	6	7	8	6	7
32	7	5	6	6	7	7
33	7	7	7	7	7	7
34	6	6	7	7	7	7
35	7	4	7	7	7	7
36	7	7	6	7	7	7
37	5	5	6	7	7	7
38	7	4	8	7	7	7
39	7	4	9	9	8	7
40	5	7	5	5	5	5
41	6	5	6	3	5	5
42	6	6	6	3	5	4
43	7	6	7	4	7	6
44	5	7	6	9	9	9
45	7	6	8	5	6	6
46	6	7	8	7	5	5

Case Summaries

	JRI_2	JRI_3	Kinerja_ manajerial_1	Kinerja_ manajerial_2	Kinerja_ manajerial_3	Kinerja_ manajerial_4
47	7	7	7	7	6	6
48	4	2	3	4	4	4
49	4	3	4	4	5	6
50	4	4	5	5	6	6
51	4	4	4	4	5	5
52	6	5	8	7	8	6
53	4	5	6	5	4	6
54	4	5	9	6	6	4
55	5	5	9	8	7	6
56	7	7	6	5	6	6
57	7	6	7	7	7	8
58	7	7	6	7	7	4
59	3	4	4	4	4	4
60	2	4	8	4	5	5
61	3	4	6	6	3	4
62	4	4	5	3	6	8
63	4	4	5	6	5	5
64	5	4	5	6	5	6
65	5	5	5	7	5	4
66	5	4	5	6	6	6
67	4	4	7	6	5	5
68	5	6	7	6	6	9
69	5	6	9	7	4	5
70	5	4	6	5	9	5
71	6	4	7	6	7	6
72	5	4	6	4	6	6
73	5	5	9	9	4	5
74	5	5	7	7	6	6
75	7	6	9	7	8	5
76	5	7	7	7	8	6
77	6	6	9	7	6	9
78	5	7	8	9	6	8
79	6	6	7	6	4	5
80	7	6	7	6	5	4
81	7	6	7	6	7	5
82	7	7	7	7	6	6
83	4	4	4	5	4	4
84	4	1	6	6	7	5
85	7	4	8	6	7	6
86	7	7	8	7	8	7
87	7	5	5	4	6	6

Case Summaries

	Kinerja_ manajerial_5	Kinerja_ manajerial_6	Kinerja_ manajerial_7	Kinerja_ manajerial_8	Kinerja_ manajerial_9
1	6	4	4	4	5
2	4	6	3	4	6
3	6	5	4	4	5
4	5	5	6	6	5
5	5	5	4	6	5
6	7	6	5	6	6
7	8	4	4	4	3
8	7	6	3	2	4
9	7	8	4	6	6
10	7	5	4	4	4
11	7	6	6	4	4
12	6	4	5	4	5
13	7	5	5	5	6
14	7	6	8	4	4
15	7	5	6	5	5
16	6	4	7	7	8
17	5	4	7	5	6
18	5	4	7	5	6
19	7	7	6	7	7
20	7	8	4	4	9
21	7	5	8	4	6
22	6	7	7	7	7
23	7	7	6	7	6
24	6	6	6	6	7
25	8	6	5	5	5
26	4	4	6	8	9
27	7	8	6	4	6
28	6	6	7	4	5
29	6	6	7	7	8
30	5	7	7	6	6
31	7	8	6	5	5
32	8	8	6	5	5
33	7	7	6	7	7
34	7	7	7	6	6
35	6	6	8	9	8
36	7	7	6	7	7
37	9	8	8	6	6
38	7	6	7	8	7
39	7	7	8	5	5
40	5	5	5	7	7
41	7	6	4	5	5
42	7	6	5	5	6
43	5	5	4	6	5
44	8	6	7	7	6
45	4	4	5	4	5
46	5	6	4	7	4

Case Summaries

	Kinerja_ manajerial_5	Kinerja_ manajerial_6	Kinerja_ manajerial_7	Kinerja_ manajerial_8	Kinerja_ manajerial_9
47	7	7	8	7	7
48	4	4	4	5	5
49	6	5	4	5	6
50	5	4	4	6	6
51	5	5	8	7	8
52	5	4	6	5	7
53	6	6	6	8	8
54	7	9	6	6	5
55	6	5	5	5	6
56	6	7	8	9	9
57	7	4	7	9	7
58	6	6	6	6	6
59	3	3	4	4	5
60	3	3	4	5	5
61	5	3	6	6	4
62	7	5	3	4	5
63	5	5	5	5	7
64	5	8	6	5	5
65	5	6	5	5	5
66	5	5	5	7	6
67	5	5	6	7	9
68	6	6	4	6	5
69	7	5	7	8	8
70	7	6	5	6	7
71	6	7	4	6	7
72	6	9	7	5	7
73	6	7	5	6	6
74	7	6	7	7	6
75	6	4	8	8	7
76	6	5	7	6	6
77	6	9	7	4	6
78	8	8	5	9	6
79	6	3	4	4	4
80	6	9	6	9	8
81	5	5	6	7	7
82	4	4	7	8	8
83	5	4	6	4	4
84	5	4	6	6	7
85	6	6	6	7	8
86	6	6	4	7	7
87	7	9	9	9	9