

**PENGARUH TEKANAN KETAATAN, TANGGUNG JAWAB
PERSEPSIAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU PADA PENCIPTAAN *BUDGETARY SLACK*
(Eksperimen pada Organisasi Kemahasiswaan STIE Bank BPD Jateng)**



SKRIPSI

Karya Tulis sebagai salah satu syarat

Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Jurusan Akuntansi

Disusun Oleh :

Gandring Yusmanto

1A.08.1334

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

BANK BPD JATENG

SEMARANG

2012

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH TEKANAN KETAATAN, TANGGUNG JAWAB
PERSEPSIAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU PADA PENCIPTAAN *BUDGETARY SLACK*.
(Eksperimen pada Organisasi Kemahasiswaan STIE Bank BPD Jateng)**

Disusun oleh:

Gandring Yusmanto

Nim: 1A.08.1334

Disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi
STIE Bank BPD Jateng

Semarang, 17 Oktober 2012

Pembimbing 1

Pembimbing 2

Sri Imaningati, SE, Msi, Akt

NIDN 0611127001

Mekani Vestari, SE, Akt, Msi

NIDN 0016077401

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH TEKANAN KETAATAN, TANGGUNG JAWAB
PERSEPSIAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU PADA PENCIPTAAN *BUDGETARY SLACK*.
(Eksperimen pada Organisasi Kemahasiswaan STIE Bank BPD Jateng)**

Disusun oleh:

Gandring Yusmanto

Nim: 1A.08.1334

Diterima dan disetujui oleh Tim Penguji Skripsi STIE Bank BPD Jateng
pada tanggal :

TIM PENGUJI

TANDA TANGAN

1.

Akt

NIDN: 0611127001

Sri Imaningati, S.E, M.Si,

.....

2.

NIDN: 0604037302

Nur Anissa, S.E, M.Si, Akt

.....

3.

NIDN: 0624047001

Usman Dachlan, S.Si, MT

.....

Mengesahkan

Ketua STIE Bank BPD Jateng

Dr. H.Djoko Sudantoko, Ssos, MM

MOTTO

- ❖ *Lakukanlah apa yang ingin kita lakukan selama yang kita lakukan adalah hal yang tidak merugikan diri sendiri maupun orang lain (Gandring).*
- ❖ *Jangan mengatakan “Tidak Bisa” sebelum kita melakukannya, yakin bahwa kita pasti “Bisa” melakukan hal tersebut, karena kata tidak bisa hanya mengendurkan motivasi kita untuk melangkah lebih jauh (Puji Werdianto).*
- ❖ *“Wa man yattaqilaaha yaj’al lahuu makhrojaa wa yarzuqhu min haisu laa yahtasib.. wa man yattaqillaaha yaj’al lahu min amrihi yusroo.. wa man yattaqillaaha yukaffir ‘anhu sayyi-aatihii wa yu’dhim lahuu ajroo..”*
“Barangsiapa bertakwa pada Allah, maka Allah memberikan jalan keluar kepadanya dan memberi rezeki dari arah yang tidak disangka-sangka.. Barangsiapa yang bertaqwa pada Allah, maka Allah jadikan urusannya menjadi mudah. barangsiapa yang bertaqwa pada Allah akan dihapuskan dosa2nya dan mendapatkan pahala yang agung” (QS. Ath-Thalaq: 2, 3, 4).
- ❖ *Katakan بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ sebelum kamu melakukan pekerjaan, yakinkan pikiran dan hatimu pasti bisa maka kamu akan mendapatkan hasil yang kamu inginkan (Citra).*
- ❖ *Jangan mengeluh karena kegagalan, karena kegagalan awal dari kesuksesan (Mario Teguh).*

Persembahan

- Untuk Bapak Jasman dan Ibu Susilowati

- Teman-teman dan sahabat tercinta
- STIE Bank BPD Jateng

ABSTRAK

Budgetary slack pada suatu perusahaan ataupun instansi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adalah tekanan ketaatan, tanggungjawab persepsian, budaya organisasi, dan karakteristik individu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tekanan ketaatan, tanggungjawab persepsian, budaya organisasi, dan karakteristik individu pada penciptaan *budgetary slack*. Penelitian menggunakan metode eksperimen pada mahasiswa organisasi STIE Bank BPD Jateng. Sampel dalam penelitian ini adalah 83 mahasiswa berorganisasi STIE Bank BPD Jateng. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel tekanan ketaatan pada penciptaan *budgetary slack*, tidak ada pengaruh antara variabel tanggungjawab persepsian pada penciptaan *budgetary slack*, pengaruh positif antara variabel budaya organisasi pada penciptaan *budgetary slack*, dan pengaruh positif antara variabel karakteristik individu pada penciptaan *budgetary slack*. Adjusted R² model persamaan 60,5 %.

Kata Kunci: Tekanan Ketaatan, Tanggungjawab Persepsian, Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, *Budgetary Slack*

STIE BPD Jateng

ABSTRACT

Budgetary slack in a firm or agency is influenced by several factors, among others, obedience pressure, perceived responsibility, organization culture and characteristic individual. This study aims to determine the effect of obedience pressure, perceived responsibility, organization culture and characteristic individual on creation of budgetary slack. This research make use experimental metode and the samples is eighty three undergraduates organization STIE Bank BPD Jateng. Analysis technique used is multiple linear regression.

The results showed that there are positive influence among the variables of obedience pressure on creation of budgetary slack, no effect of participation variables perceived responsibility on creation of budgetary slack, positiveo effect between the variables of organization culture on creation of the budgetary slack, and the positive effect between of variable characteristic individual on creation of budgetary slack. Adjusted R^2 60,5 % of the model equations.

Keywords: Obedience Pressure, Perceived Responsibility, Organization Culture, Characteristic Individual, Budgetary Slack.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga tersusunlah skripsi dengan judul **PENGARUH TEKANAN KETAATAN, TANGGUNG JAWAB PERSEPSIAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU PADA PENCIPTAAN *BUDGETARY SLACK* (Eksperimen pada Organisasi Kemahasiswaan STIE Bank BPD Jateng)**. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar sarjana ekonomi pada STIE Bank BPD Jateng.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya dorongan dan bimbingan serta bantuan dari pihak lain, sulit rasanya bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Djoko Sudantoko, Ssos, MM, selaku Ketua STIE Bank BPD Jateng.
2. Ibu Nur Anissa, SE, Msi, Akt, selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
3. Ibu Sri Imaningati, SE, Msi, Akt, selaku Dosen Pembimbing 1, yang telah berkenan untuk membimbing dan memberikan petunjuk serta pengarahan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Ibu Mekani Vestari, SE, MSi, Akt, selaku Dosen Pembimbing II, yang telah berkenan untuk membimbing dan memberikan petunjuk serta pengarahan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Segenap Bapak/Ibu Dosen STIE Bank BPD Jateng yang telah memberikan banyak ilmu kepada penulis.
6. Segenap Karyawan/Karyawati STIE Bank BPD Jateng yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini
7. Bapak (Jasman) dan ibu (Susilowati) sebagai orang tua, yang selalu sayang dan memberikan dukungan semangat yang tiada tara. Terima kasih untuk semua yang sudah Bapak dan Ibu berikan buat Gandring selama ini dan sampai saat ini.

8. Adekku tersayang Joko Aprilianto yang menjadi motivasi pribadi.
9. Terimakasih buat Novia Ayu K yang selalu memberikan semangat saat aku mulai gundah saat mengerjakan skripsi ini.
10. Riko, Rachmad, Ferry, Rangga, Burhan, Adit, Toni, Doni, Argy, Ari, Teguh B, Septian terima kasih telah memberi dukungan selama ini, terimakasih temen-temen bimbingan bareng Icha, Sasa, Amur, Yuma maaf kalau telah menghalau antrian kalian.
11. Buat teman-teman kontrakan Noblek, Ardy dan Sondod atas printer yang telah dipinjem.
12. Terimakasih pada teman seperjuangan Dimas, Peppy, Makin, Bams, Kribil, Handoko, dan Umam.
13. Semua teman-teman 8H angkatan 2008, yang menjadi teman-teman pertama saat aku mulai ada di STIE Bank BPD Jateng, terima kasih.
14. Semua teman-teman yang aku kenal yang tidak bisa aku sebutkan satu-satu, makasih ya.
15. Semua pihak yang telah membantu penulis yang belum disebutkan, terima kasih.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kami sangat mengharapkan kritik maupun saran yang membangun dari semua pihak untuk perbaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 17 Oktober 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pembatasan Masalah	11
1.3 Perumusan Masalah	11
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	12
1.5.1 Manfaat Teoritis	12
1.5.2 Manfaat Praktis	12
1.6 Kerangka Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Tinjauan Pustaka	14
2.1.1. <i>Budgetary Slack</i> (Senjangan Anggaran)	14
2.1.2. <i>Obedience Pressure</i> (Tekanan Ketaatan)	17
2.1.3. <i>Perceived Responsibility</i> (Tanggungjawab Persepsian)...	18
2.1.4. Budaya Organisasi	19
2.1.5. Karakteristik Individu	20
2.1.5.1. <i>Impression Management</i> (manajemen impresi).....	21

2.1.5.2. <i>Professional Commitment</i> (komitmen profesional)...	21
2.1.5.3. <i>Perceived Pressure Strength</i> (kesulitan keputusan persepsian).....	21
2.1.5.4. <i>Perceived Decision Difficulty</i> (kesulitan keputusan persepsian).....	21
2.2. Pengembangan Hipotesis	22
2.2.1. Tekanan ketaatan dan penciptaan <i>budgetary slack</i> ..	22
2.2.2. Tanggung jawab persepsian dan keputusan rekomendasi anggaran	23
2.2.3. Budaya organisasi dan penciptaan <i>budgetary slack</i>	24
2.2.4. Karakteristik Individual dan keputusan rekomendasi anggaran.....	26
2.2.4.1. <i>Impression Management</i> (managemen impresi)	26
2.2.4.2. <i>Professional Commitment</i> (komitmen profesional).	26
2.2.4.3. <i>Perceived Pressure Strength</i> (kekuatan tekanan persepsian).....	27
2.2.4.4. <i>Perceived Decision Difficulty</i> (kesulitan keputusan persepsian).....	27
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1. Definisi Konsep	29
3.1.1. <i>Budgetary slack</i> (Senjangan Anggaran).....	29
3.1.2. <i>Obedience Pressure</i> (Tekanan Ketaatan).....	29
3.1.3. Tanggung Jawab Persepsian	29
3.1.4. Budaya Organisasi (<i>zone of compromise</i>).....	29
3.1.5. Karakteristik Individual	30
3.1.5.1. <i>Impression Management</i> (managemen impresi) ..	30
3.1.5.2. <i>Professional Commitment</i> (komitmen profesional)	30
3.1.5.3. <i>Perceived Pressure Strength</i> (kekuatan tekanan persepsian).....	30
3.1.5.4. <i>Perceived Decision Difficulty</i> (pengaruh tekanan)	30

3.2. Definisi Operasional	30
3.3. Populasi dan Sampel	36
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	36
3.4.1. Metode Studi Pustaka	36
3.4.2. Tahap Eksperimen	37
3.5. Metode Analisis	39
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	39
3.5.2. Uji Kualitas Data	39
3.5.2.1. Uji Validitas.....	39
3.5.2.2. Uji Reliabilitas.....	39
3.5.3. Analisis Regresi Linier Berganda.....	40
3.5.4. Uji Asumsi klasik	40
3.5.4.1. Uji Normalitas.....	40
3.5.4.2. Uji Multikolinieritas.....	41
3.5.4.3. Uji Heteroskedastisitas.....	42
3.5.4.4. Uji Glejser.....	43
3.5.5. Uji Goodness of Fit.....	43
3.5.6. Pengujian Hipotesis	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	47
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	52
4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif	52
4.2.2 Uji Kualitas Data.....	54
4.2.2.1. Uji Validitas	54
4.2.2.2. Uji Reliabilitas	59
4.3 Analisis dan Pembahasan.....	60
4.3.1. Model Persamaan Regresi.....	60
4.3.2. Uji Asumsi Klasik.....	61

4.3.2.1. Uji Normalitas	61
4.3.2.2. Uji Multikolonieritas	64
4.3.2.3. Uji Heterokedasitas	65
4.3.2.4. Uji Glejser	66
4.3.3. Uji Kebaikan Model (<i>goodness of fit</i>).....	67
4.3.3.1. Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	67
4.3.3.2. Uji Signifikan Simultan (Uji F)	67
4.3.4. Uji Hipotesis	68
4.3.4.1. Uji Signifikansi Parameter Individu (uji t)	68
4.3.4.2. Pembahasan.....	74
BAB V PENUTUP	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Keterbatasan Penelitian	80
5.3 Saran.....	81
5.4 Implikasi Manajerial	81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rencana anggaran dan realisasi organisasi	3
Tabel 4.7 Statisitik Deskriptif.....	52
Tabel 4.8 Uji Validitas	55
Tabel 4.14 Uji Reliabilitas	60
Tabel 4.15 Uji Normalitas	62
Tabel 4.16 Uji Multikolonieritas	64
Tabel 4.17 Uji Glejser	66
Tabel 4.18 Uji Koefisien Determinan	67

Tabel 4.19	Uji F	68
Tabel 4.20	Analisis Regresi Linier Berganda Kelompok Tekanan Rendah	69
Tabel 4.21	Analisis Regresi Linier Berganda Kelompok Tekanan Sedang.....	71
Tabel 4.22	Analisis Regresi Linier Berganda Kelompok Tekanan Tinggi.....	73

STIE BPD Jateng

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Kerangka Penelitian	13
Gambar 2.1 Model Penelitian	28
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Grafik Histogram	63
Gambar 4.2 Hasil Uji normalitas grafik Normal P-Plot.....	63
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Scatterplot	65

STIE BPD Jateng

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Instrument Penelitian
- Lampiran 2 Pertanyaan Kuesioner
- Lampiran 3 Tabulasi Data Kuesioner
- Lampiran 4 Statistik Deskriptif
- Lampiran 5 Uji Validitas
- Lampiran 6 Uji Reliabilitas
- Lampiran 7 Uji Normalitas Data
- Lampiran 8 Uji Multikolinearitas
- Lampiran 9 Uji Glejser
- Lampiran 10 Uji Koefisien Determinasi
- Lampiran 11 Uji f
- Lampiran 12 Uji Analisis Linier Berganda
- Lampiran 13 Uji t

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, agar dapat bertahan hidup dan berkembang dengan baik, maka perusahaan harus bekerja secara efektif dan efisien. Begitu juga dalam persaingan sebuah institusi atau lembaga pendidikan yang memberikan jasa belajar mengajar. Belajar dan mengajar merupakan tujuan utama untuk menunjang kesuksesan mencapai visi dan misi sebuah lembaga pendidikan. Langkah-langkah strategis yang tepat sangat dibutuhkan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Perubahan lingkungan akan mendorong suatu organisasi untuk menjadi multi produk sehingga membutuhkan penanganan dan manajemen serta perencanaan yang tepat agar dapat berkembang dan bersaing.

STIE Bank BPD Jateng merupakan salah satu lembaga pendidikan yang mencoba memberikan fasilitas lain selain proses belajar mengajar. Dengan organisasi kemahasiswaan seperti Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM), Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi (HMJ Akuntansi), Himpunan Mahasiswa Manajemen (HIMMA), Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM), dan masih banyak lagi yang lainnya merupakan sebuah manajemen organisasi kecil bagi mahasiswa untuk menunjang pembekalan dalam dunia kerja berupa *soft skill*.

Dalam organisasi tersebut setiap tahunnya akan memiliki rencana kegiatan mahasiswa. Salah satu komponen penting dalam perencanaan organisasi kemahasiswaan adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan di masa datang. Hansen dan Mowen, 2007 dalam Kartika, 2010 menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Perencanaan anggaran dalam organisasi mahasiswa cenderung pada konsep desentralisasi. Sentralisasi dan desentralisasi adalah pada level mana kekuasaan untuk membuat keputusan itu diletakkan. Jika kekuasaan itu dipusat maka suatu organisasi akan bersifat sentralisasi, sedangkan kekuasaan itu disebarakan dalam unit-unit otonom, maka organisasi tersebut sejatinya sudah menerapkan prinsip desentralisasi. Struktur desentralisasi adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih atas kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut akan dilaksanakan (Mulyadi dan Setyawan, 2000). Organisasi mahasiswa diberikan wewenang untuk menciptakan anggarannya langsung dari pihak yang di atasnya. Adanya kewenangan untuk menciptakan anggaran tersebut dianggap suatu hal yang dapat mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*.

Salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan adalah anggaran, dimana anggaran merupakan suatu rencana tentang kegiatan dimasa datang yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Hilton dan Gordon, 1996 dalam Kartika, 2010). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Begitu pula pada organisasi kemahasiswaan anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari target yang akan dicapai oleh para anggota organisasi tersebut.

Di dalam organisasi yang terdiri dari tingkatan-tingkatan fungsional dan operasional dalam kinerjanya diharapkan dapat bersinergi untuk mewujudkan visi dan misinya. Hal tersebut sangat mempengaruhi dalam penyusunan sebuah anggaran yang nantinya akan digunakan dalam operasional organisasi tersebut.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Organisasi mahasiswa termasuk dalam

manajemen tingkat bawah, karena organisasi mahasiswa turut serta dalam penyusunan anggaran institusi untuk periode tahunan. Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel, 1989 dalam Kartika, 2010), terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor lingkungan, partisipasi dan gaya penyusunan. Masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah atau menengah dalam penyusunan anggaran adalah penciptaan *budgetary slack*. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik yang telah diajukan dan dilakukan pada saat penyusunan anggaran (Anthony & Govindarajan, 2007).

Tabel 1.1
Rencana anggaran dan realisasi Organisasi Mahasiswa 2010-2011
STIE Bank BPD Jateng

	2010				2011			
	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	%	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	%
BEM	89.957.500	73.781.000	16.176.500	17,9	106.287.500	101.715.000	4.572.500	4,3
DPM	3.572.000	3.291.500	280.500	7,8	6.000.000	5.152.000	848.000	14,1
HMJ	6.750.000	5.500.000	1.250.000	18,5	16.100.000	7.250.000	8.850.000	54,9
HIMMA	8.325.000	5.600.000	2.725.000	32,7	8.495.000	4.485.000	4.010.000	47,2

Sumber : Data keuangan STIE Bank BPD Jateng

Berdasarkan sumber data yang tertera pada tabel diatas dapat diketahui bahwa anggaran pengeluaran organisasi mahasiswa STIE Bank BPD Jateng terjadi selisih setiap tahunnya. Masing-masing organisasi pada umumnya mengalami anggaran yang

teralisasi lebih kecil dari anggaran yang telah disepakati saat rencana kerja tahunan dengan institusi. Pada tahun 2010 anggaran BEM yang telah disepakati bersama saat rapat kerja dengan institusi mengalami selisih lebih dengan anggaran yang terealisasi sebesar 17,9 %. Anggaran DPM mengalami selisih lebih sebesar 7,8 %, anggaran HMJ mengalami selisih lebih 18,5 %, begitu pula anggaran HIMMA yang mengalami selisih lebih sebesar 32,7%. Hal ini berarti anggota organisasi kemahasiswaan masih kurang bisa memperkirakan anggaran yang akan dicapai pada periode kedepan. Anggaran yang baik adalah ketika jumlah anggaran yang diajukan sama dengan jumlah anggaran yang terealisasi. Adanya *budgetary slack* pada anggaran pengeluaran organisasi mahasiswa setiap tahunnya disebabkan oleh berbagai faktor yang berbeda-beda antara lain adalah :

- a) organisasi mahasiswa melakukan penghematan anggaran, dikarenakan adanya acara yang tidak terencana saat RAKER sehingga memaksa mereka untuk lebih berhemat untuk menutup kekurangan acara lain.
- b) adanya acara-acara yang tidak terealisasi juga dapat memangkas penggunaan anggaran.
- c) menaikkan anggaran menghindari terjadinya inflasi saat acara yang direncanakan berlangsung.
- d) Anggaran organisasi dibuat bukan berdasarkan survey, tetapi dengan perkiraan, sehingga perkiraan dibuat diatas anggaran sebenarnya.

Penelitian tentang *budgetary slack* mengindikasikan bahwa bawahan yang menginginkan dalam membuat *slack*. Penelitian Young dan Merchant dalam Grediani dan Sugiri (2010) telah menguji secara empiris bahwa *budgetary slack* terjadi karena bawahan memberi informasi yang bias kepada atasan dengan cara melaporkan biaya yang lebih besar atau melaporkan pendapatan yang lebih rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karena adanya keinginan untuk menghindari risiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan *budgetary*

slack. Semakin tinggi risiko, bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan melakukan *budgetary slack*.

Hasil penelitian tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Dunk (1993) dalam Grediani dan Sugiri (2010). Penelitiannya yang menganalisis pengaruh interaksi partisipasi anggaran, informasi asimetri di antara atasan dan bawahan, dan *budget emphasis* yang digunakan atasan dalam menilai kinerja bawahannya terhadap *budgetary slack*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat *budget emphasis* dan informasi asimetri dapat mempengaruhi bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan *budgetary slack*. Dalam hal ini *budgetary slack* akan rendah apabila partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan *budget emphasis* tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran menurunkan *budgetary slack*. Secara empiris pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, Kartika (2010). Hasilnya menunjukkan bahwa, partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Dengan demikian, terlibatnya peran bawahan dalam proses penyusunan anggaran meningkatkan kecenderungan penciptaan *slack* pada anggaran.

Budgetary slack biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai. Hilton, (1996) dalam Falikhatun (2007) menyatakan tiga alasan utama manajer melakukan *budgetary slack* :

- (a) orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya;
- (b) *budgetary slack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui/mencapai anggarannya;
- (c) rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Selanjutnya variabel lain yang mempunyai pengaruh terhadap kecenderungan bawahan untuk melakukan *budgetary slack* adalah variabel budaya organisasi, Falikhatun, 2007. Budaya organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi. Budaya berkaitan dengan cara seseorang menganggap pekerjaan, bekerja sama dengan rekan kerja, dan memandang masa depan. Salah satu kerja sama yang biasanya dilakukan dalam organisasi adalah adanya kecenderungan melakukan kompromi. Kompromi biasa dilakukan antara baik karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan manajer di atasnya. Budaya organisasi sesuai dengan saran Douglas dan Wier (2000) dalam Falikhatun (2007) diduga mampu menjelaskan ketidakseragaman pandangan manajer atas etis tidaknya *budgetary slack*. Sesuai dengan *teory agency*, bawahan akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai dengan cara membuat target anggaran yang lebih rendah pada sisi pendapatan, dan membuat ajuan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya.

Partisipasi anggaran yang dilakukan oleh manajer tingkat bawah akan menimbulkan suatu konflik tersendiri dalam suatu organisasi, karena dalam kehidupan nyata suatu organisasi, atasan cenderung menekan bawahan karena kekuasaannya dan bawahan merasa takut apabila tidak mematuhi perintah atasan mereka. Peran perilaku manusia dalam organisasi diharapkan dapat memberikan keuntungan pada organisasi, agar tujuan penganggaran tercapai, yaitu untuk memaksa manajer merencanakan masa depan, memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, sebagai standar evaluasi kinerja dan meningkatkan komunikasi dan koordinasi dari semua bagian organisasi.

Berbeda dengan penelitian diatas, beberapa penelitian yang lain mengindikasikan bahwa *slack* dapat diciptakan karena keinginan atasan langsung sebagai manajer tingkat menengah dengan menekan bawahan sebagai manajer tingkat bawah supaya melakukan perintah sesuai perintah atasan. Fenomena yang terjadi dalam realitas kehidupan dan dunia kerja menunjukkan bahwa bawahan akan cenderung mematuhi dan melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan atasan langsung. Penelitian tentang *obedience pressure* telah dilakukan Jamilah et al.,

(2007) dari hasil penelitian mengindikasikan adanya pengaruh dari tekanan atasan pada *judgment* yang diambil auditor pemula. Penelitian Davis et al., (2006) mengevaluasi kerentanan terhadap tekanan ketaatan bagi akuntan manajemen untuk menciptakan *budgetary slack* dengan melanggar kebijakan perusahaan. Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa partisipan yang menambah *slack* pada rekomendasi anggaran awal menemukan kurangnya tanggung jawab mereka sendiri untuk sebuah keputusan anggaran yang telah dibuat dibandingkan partisipan yang menolak menambah *slack*. Dalam penelitian Grediani dan Sugiri (2010) mengembangkan model Davis et.al (2006) empat karakteristik individual sebagai variabel moderating yaitu komitmen profesional (*professional commitment*), *impression management*, kekuatan tekanan persepsian (*perceived pressure strength*), kesulitan keputusan persepsian (*perceived decision difficulty*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan ketaatan mempengaruhi rekomendasi keputusan anggaran. Pengalihan tanggung jawab dianggap keputusan anteseden untuk mematuhi dan berperilaku tidak etis.

Tekanan ketaatan adalah jenis tekanan pengaruh sosial yang dihasilkan ketika individu dengan perintah langsung dari perilaku individu lain DeZoort dan Lord (2001) dalam Grediani dan Sugiri (2010). Dalam beberapa situasi sosial, seseorang memandang orang lain atau kelompok sebagai pemilik otoritas yang sah untuk mempengaruhi perilaku orang tersebut. Norma sosial membolehkan pihak yang memiliki otoritas untuk mengajukan permintaan dan memaksa agar bawahan mematuhi. Kepatuhan didasarkan pada keyakinan bahwa otoritas memiliki hak untuk meminta (Taylor et al. 2009 dalam Grediani dan Sugiri, 2010). Teori ketaatan menyatakan bahwa individu yang memiliki kekuasaan merupakan suatu sumber yang dapat mempengaruhi perilaku orang dengan perintah yang diberikannya, hal ini disebabkan oleh keberadaan kekuasaan atau otoritas yang merupakan bentuk *legitimate power* atau kemampuan atasan untuk mempengaruhi bawahan karena ada posisi khusus dalam struktur hierarki organisasi (Hartono dan Indra, 2001 dalam Grediani dan Sugiri, 2010). Paradigma teorinya bahwa bawahan yang mengalami tekanan

ketaatan dari otonomis menjadi perilaku agen. Perubahan perilaku ini terjadi karena bawahan tersebut merasa menjadi agen dari sumber kekuasaan, dan dirinya terlepas dari tanggung jawab atas apa yang dilakukannya.

Temuan DeZoort dan Lord (1999) dalam Jamilah et al., (2007) melihat adanya pengaruh tekanan atasan pada konsekuensi yang memerlukan biaya, seperti halnya tuntutan hukum, hilangnya profesionalisme, dan hilangnya kepercayaan publik dan kredibilitas sosial. Hal tersebut mengindikasikan adanya pengaruh dari tekanan atasan pada *judgment* yang diambil auditor. Penelitian Jamilah et al., (2007) telah mencoba untuk melihat pengaruh gender, tekanan ketaatan, dan kompleksitas tugas terhadap audit *judgment*, hasil penelitiannya mengidentifikasi bahwa tekanan ketaatan berpengaruh signifikan terhadap audit *judgment*.

Motivasi penelitian ini adalah untuk meningkatkan pemahaman kita tentang profesional dan etika konflik yang muncul ketika individu didorong dengan tekanan ketaatan untuk berperilaku secara disfungsional (Grediani dan Sugiri 2010). Manager mempunyai berbagai macam informasi yang lebih fleksibel yang akan disampaikan kepada atasan, hal ini secara tidak langsung bahwa pemilihan informasi yang dipilih adalah yang paling baik dan menguntungkan manager. Penelitian terdahulu Jamilah et al. (2007) tentang adanya tekanan ketaatan pada atasan menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian Faisal (2007) yang memfokuskan pada profesionalisme dalam membuat *judgment auditor*. Hasil penelitian mengatakan bahwa tekanan ketaatan mempengaruhi secara signifikan terhadap keputusan membuat *audit judgment*.

Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian tentang pengaruh tekanan ketaatan, dan tanggung jawab persepsian telah dilakukan oleh Davis et al. (2006) untuk menguji pada penciptaan *budgetary slack* dengan latar belakang Amerika dan Kanada. Penelitian tersebut dikembangkan lagi oleh Grediani dan Sugiri, (2010) yaitu tentang pengaruh tekanan ketaatan, dan tanggung jawab persepsian pada penciptaan *budgetary slack*, namun penelitian tersebut dilakukan dengan latar belakang di Indonesia. Kedua penelitian ini menggunakan tekanan ketaatan dan tanggung jawab

persepsian sebagai faktor penciptaan *budgetary slack* serta karakteristik individual sebagai *variable moderating* yang mempengaruhi tanggung jawab persepsian.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Grediani dan Sugiri (2010) tetapi peneliti mengubah pengaruh *zone of compromise* dan karakteristik individual sebagai faktor yang mempengaruhi penciptaan *budgetary slack* secara langsung. Dalam hal ini budaya kompromi dilakukan pada saat penyusunan anggaran. Kompromi atau kerjasama dilakukan baik antara bawahan dengan bawahan maupun atasan dengan bawahan untuk menyatukan pendapat yang berbeda antara pihak satu dengan yang lain. Pada penelitian sebelumnya *zone of compromise* hanya dilakukan sebagai pemisah antara kelompok tekanan ketaatan dengan kelompok tidak ada tekanan ketaatan sebagai kelompok pengendali (*control group*). Alasan peneliti mengubah faktor budaya organisasi (kompromi) menjadi variabel independen adalah, karena disinyalir bahwa penciptaan *budgetary slack* juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang sudah menjadi kebiasaan dalam organisasi mahasiswa, kebiasaan seperti berkompromi antara atasan dengan bawahan (*zone of compromise*).

Pada penelitian sebelumnya karakteristik individual digunakan sebagai *variable moderating* yang mempengaruhi tanggung jawab persepsian pada penciptaan *budgetary slack*. Dalam penelitian Grediani dan Sugiri, 2010 menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara karakteristik individual dengan tanggungjawab persepsian seorang akuntan manajemen dalam menciptakan rekomendasi anggaran. Hasil penelitiannya adalah rata-rata akuntan manajemen merasa kurang bertanggung jawab atas keputusan yang mereka buat, hal ini dikarenakan adanya tekanan dari atasan untuk berperilaku tidak etis dengan cara membuat *slack* pada rekomendasi anggaran perusahaan. Perbedaan dalam penelitian ini karakteristik individu digunakan sebagai variabel yang mempengaruhi secara langsung pada penciptaan *budgetary slack*. Karakteristik individual merupakan perilaku yang dimiliki oleh seseorang. Seperti yang telah diungkapkan Siegel (1989) dalam Kartika (2010) bahwa anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Ada beberapa faktor yang

dapat mempengaruhi perilaku seseorang antara lain faktor eksternal dan internal. Salah satu faktor eksternal adalah lingkungan kerja atau lingkungan organisasi. Seorang individu dapat melakukan apapun yang diinginkan karena pengaruh dari individu lain. Selain itu dari dalam diri individu juga dapat mempengaruhi perilaku atau karakter manusia. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku manusia tidak akan stabil, hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Maka ketidakstabilan perilaku tersebut dianggap mampu mempengaruhi perilaku seseorang untuk menciptakan *slack* pada saat penyusunan anggaran.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH TEKANAN KETAATAN, BUDAYA ORGANISASI, TANGGUNG JAWAB PERSEPSIAN, DAN KARAKTERISTIK INDIVIDUAL PADA PENCIPTAAN *BUDGETARY SLACK* (EKSPERIMEN PADA ORGANISASI KEMAHASISWAAN STIE BANK BPD JATENG)”**.

1.2. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah bertujuan mengurangi lingkup permasalahan supaya pembahasan tidak menyimpang dari tujuan penelitian dan menghindari pembahasan terhadap hal-hal diluar masalah, maka penulis membatasi masalah hanya yang dapat

dispesifikasikan, yaitu penelitian hanya dilakukan pada anggaran organisasi kemahasiswaan STIE Bank BPD Jateng yang telah terbukti adanya *budgetary slack*.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, perumusan masalah dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Apakah tekanan ketaatan dari atasan berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*?
2. Apakah tanggung jawab anggota organisasi pada organisasi berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*?
3. Apakah budaya kompromi antara atasan dengan bawahan berpengaruh dalam penciptaan *budgetary slack*?
4. Apakah karakteristik individu berpengaruh dalam penciptaan *budgetary slack*?

1.4. Tujuan penelitian

1. Untuk membuktikan secara empiris apakah tekanan ketaatan dari atasan berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*?
2. Untuk membuktikan secara empiris apakah tanggung jawab anggota organisasi pada organisasi berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*?
3. Untuk membuktikan secara empiris apakah budaya kompromi antara atasan dengan bawahan berpengaruh dalam penciptaan *budgetary slack*?
4. Untuk membuktikan secara empiris apakah karakteristik individu berpengaruh dalam penciptaan *budgetary slack*?

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan untuk menguji apakah individu dalam organisasi dibawah tekanan ketaatan untuk melanggar kebijakan anggaran dengan penciptaan *budgetary slack* serta pengaruh kompromi dalam organisasi akan bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

2. Manfaat Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Bagi mahasiswa

Penelitian ini mengukur sejauh mana tingkat budaya organisasi dan tanggung jawab dari individu yang berpartisipasi dalam organisasi kemahasiswaan di STIE Bank BPD Jateng.

b. Bagi Institusi

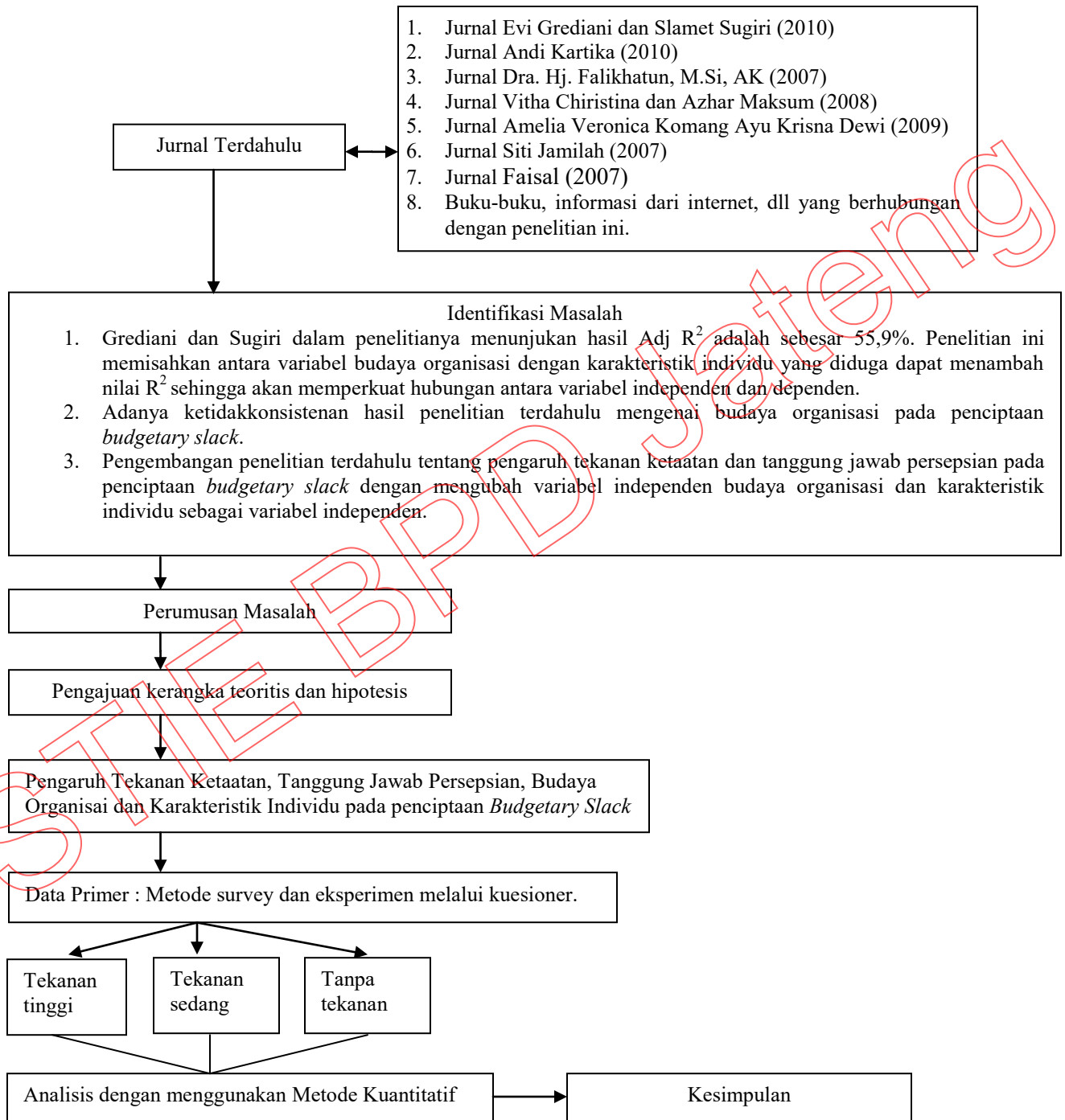
Dapat memberikan masukan untuk menyempurnakan realisasi anggaran yang dibuat untuk kegiatan kemahasiswaan STIE Bank BPD Jateng agar lebih fleksibel serta sebagai acuan referensi dan dokumentasi untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan penulis dalam pemahaman masalah-masalah yang terjadi baik dalam organisasi kemahasiswaan maupun organisasi dalam dunia kerja nyata, terutama masalah yang berhubungan dengan tekanan ketaatan, tanggung jawab persepsian, budaya organisasi, dan karakteristik individu pada penciptaan *budgetary slack*.

1.6. Kerangka Penelitian

Gambar 1.1.
Kerangka Penelitian



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. *Budgetary Slack* (Senjangan Anggaran)

Menurut Anthony & Govindarajan (2007), senjangan anggaran adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh *subordinat* dengan jumlah estimasi yang terbaik dari perusahaan. Sedangkan Young (1985) dalam Grediani dan Sugiri (2010) mendefinisikan senjangan anggaran sebagai suatu jumlah yang menyatakan produktifitas yang lebih rendah ketika bawahan diberi kesempatan untuk memilih standar kerja yang akan digunakan untuk menilai kinerjanya. Ada tiga alasan utama manajer melakukan *budgetary slack* :

1. Orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika dapat mencapai anggarannya.
2. *Budgetary slack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui atau mencapai anggarannya.
3. Rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Anggaran juga berfungsi sebagai :

1. Alat pengendali
2. Koordinasi
3. Komunikasi
4. Evaluasi kinerja serta sebagai motivasi

Adapun peranan anggaran adalah :

1. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi di masa mendatang.
2. Anggaran sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal.

Dengan demikian anggaran dapat didefinisikan bahwa :

1. Anggaran merupakan rencana secara formal dan terinci dari kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.
2. Berlaku untuk periode tertentu biasanya satu tahun.
3. Dinyatakan secara kuantitatif biasanya dalam satuan moneter.
4. Anggaran merupakan pedoman dan alat penilai pelaksanaan atau realisasi rencana itu sendiri.

Budgetary slack timbul karena keinginan dari atasan dan bawahan yang tidak sama terutama jika kinerja bawahan dinilai berdasar pencapaian anggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran adalah :

1. Partisipasi penyusunan anggaran

Yaitu tingkat para manajer berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran pusat pertanggungjawaban mereka.

2. Kejelasan sasaran anggaran

Sasaran anggaran harus jelas dimengerti dan khusus

3. Umpan balik anggaran

Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil usaha mereka, maka mereka tidak merasakan keberhasilan atau kegagalan dan tidak ada insentif untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi, sehingga akhirnya menjadi tidak puas.

4. Evaluasi anggaran

Penilaian kinerja dengan menggunakan anggaran cenderung mempengaruhi perilaku sikap dan kinerja anggota organisasi. Satu pendekatan positif (yang berkenaan dengan hukuman) dapat menimbulkan motivasi yang lebih rendah serta sikap negatif, sedangkan pendekatan suportif menghasilkan sikap dan perilaku positif.

5. Tingkat kesulitan anggaran

Sasaran anggaran berkisar dari yang paling longgar dan mudah dicapai kemudian ke sasaran anggaran yang sangat sulit dan sasaran anggaran yang tidak dapat dicapai.

Fungsi dan tujuan penyusunan anggaran menurut Mulyadi (2001:502)

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Anggaran mempunyai beberapa manfaat menurut Supriyono (2001:83).

Manfaat anggaran antara lain untuk :

- a. Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek.
- b. Membantu mengkoordinasi jangka pendek.
- c. Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
- d. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.
- e. Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan para manajernya.
- f. Alat pengendalian para manajernya.

2.1.2 *Obedience Pressure* (Tekanan Ketaatan)

Dalam beberapa situasi sosial, seseorang memandang orang lain atau kelompok sebagai pemilik otoritas yang sah untuk mempengaruhi perilaku orang tersebut. Norma sosial membolehkan pihak yang memiliki otoritas untuk mengajukan permintaan dan memaksa agar bawahan mematuhi. Kepatuhan didasarkan pada keyakinan bahwa otoritas memiliki hak untuk meminta (Taylor et al. 2009 dalam Grediani dan Sugiri, 2010). Teori ketaatan menyatakan bahwa individu yang memiliki kekuasaan merupakan suatu sumber yang dapat mempengaruhi perilaku orang dengan perintah yang diberikannya, hal ini disebabkan oleh keberadaan kekuasaan atau otoritas yang merupakan bentuk *legitimate power* atau kemampuan atasan untuk mempengaruhi bawahan karena ada posisi khusus dalam struktur hierarki organisasi (Hartanto dan Indra, 2001 dalam Grediani dan Sugiri, 2010).

Paradigma ketaatan pada kekuasaan ini dikembangkan oleh Milgram yang dinyatakan dalam teorinya bahwa bawahan yang mengalami tekanan ketaatan dari atasan akan mengalami perubahan psikologis dari seseorang yang berperilaku otonomis menjadi perilaku agen. Perubahan perilaku ini terjadi karena bawahan tersebut merasa menjadi agen dari sumber kekuasaan, dan dirinya terlepas dari tanggung jawab atas apa yang dilakukannya. Hartanto dan Indra (2001) dalam Grediani dan Sugiri (2010) menemukan bukti yang menunjukkan bahwa orang normal dapat melakukan tindakan destruktif jika menghadapi tekanan besar dari otoritas yang sah. Orang yang dalam kehidupan sehari-harinya bertanggung jawab dan terhormat bisa jadi tertekan oleh otoritas dan mau saja melakukan tindakan kejam dalam situasi tertekan.

Veithzal (2004:516) mendefinisikan tekanan ketaatan adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Sedangkan Mangkunegara (2005:29) menyatakan tekanan ketaatan adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan

psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan, dalam hal ini tekanan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan tempatnya bekerja.

2.1.3. *Perceived Responsibility* (Tanggung Jawab Persepsian)

Stres adalah pengalaman emosi negatif yang diiringi dengan perubahan fisiologis, biokimia, dan perilaku yang dirancang untuk mereduksi atau menyesuaikan diri terhadap *stressor* atau stimulus dengan cara memanipulasi situasi. Akibat adanya tekanan dari atasan yang mengharuskan membuat perubahan menimbulkan potensi stres (Taylor et al. 2009 dalam Grediani dan Sugiri, 2010). Salah satu penyebab timbulnya stres adalah konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu (a) konflik peran *intersender*, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran *intrasender*, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur.

Hartanto dan Indra (2001) dalam Grediani dan Sugiri (2010) menyatakan bahwa konflik peran timbul karena adanya dua perintah atau lebih yang berbeda yang diterima secara bersamaan. Dengan mentaati perintah atasan melakukan perbuatan yang tidak sesuai norma, etika pekerjaan, maka seorang profesional cenderung tidak bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Dengan kata lain bahwa terjadi pergeseran tanggung jawab (*responsibility shifting*) kepada orang lain terutama atasan langsung mereka atas hasil keputusan yang diambil oleh bawahan.

2.1.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung

tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif (Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008) dalam www.wikipedia.com).

Penelitian mengenai budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasi mereka:

- Apakah mendorong kerja tim?
- Apakah menghargai inovasi?
- Apakah menekan inisiatif?

Sebaliknya, kepuasan kerja berusaha mengukur respon afektif terhadap lingkungan kerja, seperti bagaimana karyawan merasakan ekspektasi organisasi, praktik-praktik imbalan, dan sebagainya.

Deal dan Kennedy (1982) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa budaya pada hakikatnya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada. Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak bisa begitu saja ditangkap dan dilihat oleh orang luar, namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut. Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi termasuk dalam birokrasi.

Birokrasi di Indonesia menurut Setiawan (1998) dalam Falikhatun (2007) adalah birokrasi patrimonial yang menjadikan jabatan dan perilaku dalam keseluruhan hirarki birokrasi lebih didasarkan pada hubungan familiar, hubungan pribadi, dan hubungan *patron-client*. Perhatian yang diberikan kepada *client* bersifat pemenuhan aspek kebutuhan sosial, material, spiritual, dan emosional. *Client* yang

memperoleh perlindungan itu dengan segala loyalitasnya dan sukarela akan memenuhi perintah *patron*, dan berusaha untuk menyenangkan. Atas pertimbangan bahwa anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja *patron* (Mardiasmo, 2002 dalam Falikhatun, 2007), maka agar kinerjanya dinilai bagus bawahan menginginkan target anggaran yang lebih mudah dicapai atau melakukan *budgetary slack*.

Supomo dan Indriantoro (1998) dalam Falikhatun (2007) menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Pengaruh positif berarti bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang cenderung tidak akan menimbulkan *budgetary slack* atau rendah dan sebaliknya, jika budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan, maka *budgetary slack* tinggi.

2.1.5. Karakteristik Individual

Karakteristik individual menurut Davis et al. (2006) dalam Grediani dan Sugiri (2010) ada empat karakteristik yang mempengaruhi tanggung jawab yaitu komitmen profesional (*professional commitment*), *impression management*, *perceived pressure strength*, dan *perceived decision difficulty*. Dalam penelitian ini empat karakteristik individual bukan digunakan sebagai variabel yang memoderasi tanggung jawab persepsian sebagai pengaruh pada penciptaan *budgetary slack*, tetapi digunakan sebagai variabel independen yang diduga dapat mempengaruhi penciptaan *budgetary slack*.

2.1.5.1 *Impression Management* (managemen impresi)

Menurut Paulhus (1984) dalam Grediani dan Sugiri (2010) adalah proses kesadaran dan perilaku seseorang yang sengaja maupun spontan untuk meningkatkan daya tarik orang lain. Kebanyakan orang menganggap bahwa mengatur dan melakukan impresi adalah penting. Menciptakan *image* positif di

tempat kerja, dengan mempererat hubungan dengan orang lain dan berupaya meninggikan persepsi keterampilan dan kemampuan seorang individu pada orang lain. Dalam hal ini untuk mendapatkan kesan positif dari atasan langsung individu tersebut.

2.1.5.2. *Professional Commitment* (komitmen profesional)

Komitmen Profesional adalah kekuatan identifikasi individual dalam keterlibatannya secara khusus dengan suatu profesi. Dengan demikian individual dengan komitmen profesional yang tinggi dikarakteristikan sebagai adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan profesi dan kesediaan untuk berusaha sebesar-besarnya untuk profesi serta adanya keinginan yang pasti untuk ikut serta dalam profesi (Mowday et al. 1979 dalam Grediani dan Sugiri, 2010). Menurut Morrow dan Wirth dalam Chang dan Choi (2007) definisi komitmen profesional sebagai pendekatan psikologikal untuk mengidentifikasi suatu profesi. Menghubungkan komitmen profesional dengan keterlibatan pekerjaan, perhatian yang ditingkatkan dan pelayanan kepada klien dan kinerja teknis.

2.1.5.3. *Perceived Pressure Strength* (kekuatan tekanan persepsian)

Davis et al. (2006) dalam Grediani dan Sugiri (2010) mengindikasikan seberapa banyak tekanan yang mereka rasakan untuk mengikuti perintah atasan. Dengan demikian dalam situasi tekanan yang sangat kuat membuat bawahan melakukan sesuatu yang mereka anggap salah.

2.1.5.4. *Perceived Decision Difficulty* (kesulitan keputusan persepsian)

Pengaruh tekanan dari atasan membuat bawahan merasa sulit untuk membuat rekomendasi anggaran yang benar. Penelitian Davis et al. (2006) dalam Grediani dan Sugiri (2010) memperlihatkan partisipan merasa sulit membuat rekomendasi anggaran awal dalam situasi tertekan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara atas masalah penelitian atau pernyataan sementara mengenai pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih yang

hendak diuji kebenarannya dengan alat-alat statistik. Dalam penelitian ini, fungsi yang paling penting dari hipotesis adalah sebagai pedoman untuk mengarahkan penelitian.

2.2.1. Tekanan ketaatan dan penciptaan *budgetary slack*.

Penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh tekanan ketaatan dilakukan dengan menggunakan *experiment* kepada sejumlah mahasiswa. Menurut Davis et al. (2006) masalah *slack* anggaran telah mendapat perhatian yang cukup besar dalam literatur akuntansi manajemen tapi masih sedikit pengetahuan tentang bagaimana para manajer memahami *slack* anggaran, bagaimana mereka merespon pada tekanan atasan untuk membuat *slack* dengan melanggar kebijakan perusahaan, dan apakah tekanan tersebut menciptakan *ambivalensi etis*. Davis et al. (2006) melakukan eksperimen pada 77 Akuntan Manajemen dengan hasil bahwa meskipun dengan persepsi etis hampir setengah dari partisipan melanggar kebijakan dan menciptakan *slack* ketika dihadapkan dengan tekanan ketaatan dari atasan langsung.

Grediani dan Sugiri (2010) melakukan *experiment* kepada 63 mahasiswa program studi Magister Sains dan Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM. Penelitiannya menunjukkan hasil bahwa Akuntan Manajemen di bawah tekanan ketaatan dari atasan langsung untuk melanggar kebijakan anggaran perusahaan dan menciptakan *budgetary slack* akan menghasilkan rekomendasi anggaran yang lebih tinggi dibanding dengan estimasi anggaran awal. Berdasarkan hasil penelitian diatas, peneliti menguji apakah tekanan ketaatan yang tidak sesuai atas perintah dari atasan langsung dalam sebuah organisasi memotivasi bawahan untuk menciptakan *slack* dalam penyusunan anggarannya. Sedangkan dalam oraganisasi kemahasiswaan diharapkan untuk tidak menciptakan *slack* dalam anggarannya. Hipotesis yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

H₁: Tekanan ketaatan dari atasan berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

2.2.2. Tanggung jawab persepsian dan keputusan rekomendasi anggaran

Penelitian tentang tekanan ketaatan yang dilakukan oleh (Jamilah, 2007 dan Faisal, 2007) belum mengevaluasi alasan spesifik ketidakpantasan *judgement* dan keputusan yang dibuat di bawah tekanan ketaatan. Grediani dan Sugiri (2010) mengevaluasi justifikasi keputusan dan penilaian tanggung jawab keputusan untuk mengatasi kesenjangan anggaran dalam *literature* dan mencari pemahaman dari justifikasi dan penilaian tanggung jawab bagaimana dan mengapa beberapa individu tunduk dalam tekanan untuk melakukan tindakan yang mereka tahu bahwa tindakan tersebut tidak sesuai, meskipun ada beberapa individu menolak tekanan. Hasil penelitian Grediani dan Sugiri (2010) menunjukkan bahwa individu yang mengalami tekanan ketaatan akan membuat keputusan yang bertentangan dengan sikap mereka sendiri, keyakinan, nilai-nilai, dan sebagian dari mereka bisa melarikan diri dari tanggung jawab atas penilaian dan keputusan setelah ada individu yang mempunyai otoritas mengarahkan mereka untuk melakukan tindakan.

Demikian juga teori atribusi (misalnya, Hewstone, 1983; Myers, 1987 dalam Grediani dan Sugiri, 2010) menyatakan bahwa individu-individu yang melakukan tindakan tidak etis cenderung untuk mengeksternalisasi atribusi ke orang lain atau faktor-faktor lingkungan. Teori atribusi menurut Taylor et al. (2009) dalam Grediani dan Sugiri (2010) adalah prinsip yang menentukan bagaimana atribusi kausal dibuat dan apa efeknya. Atribusi kausal menyatakan bahwa semua manusia memiliki dua motif yang kuat yaitu membentuk pemahaman yang utuh tentang dunia dan kebutuhan untuk mengontrol lingkungan. Hasil penelitian Grediani dan Sugiri (2010) menunjukkan bahwa rata-rata akuntan manajemen yang mendapat tekanan ketaatan untuk menaikkan rekomendasi anggaran merasa kurang bertanggung jawab atas keputusan yang telah buat.

Keleluasaan dalam menciptakan *budgetary slack* adalah tidak benar, akuntan manajemen yang melanggar kebijakan anggaran eksplisit ketika berada dibawah tekanan ketaatan diharapkan mempunyai respon stres yang melibatkan *responsibility shifting* atas tindakan mereka sendiri dan mengarah pada penekanan atasan yang memerintahkan mereka untuk berperilaku tidak etis. Oleh karena itu komitmen

profesional diharapkan dapat menumbuhkan tanggung jawab seorang individu meskipun dibawah tekanan ketaatan dari atasan langsung mereka. Sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₂: Tanggung jawab anggota organisasi terhadap organisasi berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

2.2.3. Budaya organisasi kompromi dan penciptaan *budgetary slack*.

Ada beberapa pengertian yang menjelaskan tentang hal ini. Pengertian budaya organisasi yang diturunkan dari pengertian "*corporate culture*" merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi perusahaan yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Menurut Siagian (2002:201) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain. Disisi lain, budaya organisasi juga sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan dan konsumen. Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam perusahaan. Selain dipahami, seluruh jajaran menyakini sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak perusahaan. Gibson et al. (1996:42) dalam Trisnaningsing (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi organisasi yang efektif. Kotter dan Heskett (1992) dalam Trisnaningsing (2007) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Kelompok dalam organisasi biasanya memberikan dampak positif dalam organisasi dengan cara melakukan kerjasama dengan sesama anggota organisasi. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah. Norma perilaku kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relatif dapat berubah.

Deal dan Kennedy (1982) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa budaya pada hakikatnya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada. Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak bisa begitu saja ditangkap dan dilihat oleh orang luar, namun dapat dipahai dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut. Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi termasuk dalam birokrasi.

Budaya berkaitan dengan cara seseorang menganggap pekerjaan, bekerja sama dengan rekan kerja, dan memandang masa depan. Salah satu bekerja sama yang biasanya dilakukan dalam organisasi adalah adanya kecenderungan melakukan kompromi. Kompromi biasa dilakukan antara baik karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan manajer di atasnya. Budaya organisasi sesuai dengan saran Douglas dan Wier (2000) dalam Falikhatun (2007) diduga mampu menjelaskan ketidakseragaman pandangan manajer atas etis tidaknya *budgetary slack*. Sesuai dengan *teory agency*, bawahan akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai dengan cara membuat target anggaran yang lebih rendah pada sisi pendapatan, dan membuat ajuan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya.

Supomo dan Indriantoro (1998) dalam Falikhatun (2007) menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Pengaruh positif berarti bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang cenderung tidak akan menimbulkan *budgetary slack* atau rendah dan sebaliknya, jika budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan, maka *budgetary slack* tinggi.

H₃: Budaya kompromi antara atasan dengan bawahan berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

2.2.4. Karakteristik Individual dan keputusan rekomendasi anggaran

Karakteristik individual menurut Davis et al. (2006) dalam Grediani dan Sugiri (2010) ada empat yaitu komitmen profesional (*professional commitment*), *impression management*, *perceived pressure strength*, dan *perceived decision difficulty*.

2.2.4.1. *Impression Management* (managemen impresi)

Menurut Paulhus (1984) dalam Grediani dan Sugiri (2010) adalah proses kesadaran dan perilaku seseorang yang sengaja maupun spontan untuk meningkatkan daya tarik orang lain. Kebanyakan orang menganggap bahwa mengatur dan melakukan impresi adalah penting. Menciptakan *image* positif di tempat kerja, dengan mempererat hubungan dengan orang lain dan berupaya meninggikan persepsi keterampilan dan kemampuan seorang individu pada orang lain. Dalam hal ini untuk mendapatkan kesan positif dari atasan langsung individu tersebut.

H_{4a}: *Impression management* berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

2.2.4.2. *Professional Commitment* (komitmen profesional)

Komitmen Profesional adalah kekuatan identifikasi individual dalam keterlibatannya secara khusus dengan suatu profesi. Dengan demikian individual dengan komitmen profesional yang tinggi dikarakteristikkan sebagai adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan profesi dan kesediaan untuk berusaha sebesar-besarnya untuk profesi serta adanya keinginan yang pasti untuk ikut serta dalam profesi (Mowday et al. 1979 dalam Grediani dan Sugiri, 2010). Menurut Morrow dan Wirth dalam Chang dan Choi (2007) definisi komitmen profesional sebagai pendekatan psikologikal untuk mengidentifikasi suatu profesi. Menghubungkan komitmen profesional dengan keterlibatan pekerjaan, perhatian yang ditingkatkan dan pelayanan kepada klien dan kinerja teknis.

H_{4b}: *Professional Commitment* berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

2.2.4.3. *Perceived Pressure Strength* (kekuatan tekanan persepsian)

Davis et al. (2006) dalam Grediani dan Sugiri (2010) mengindikasikan seberapa banyak tekanan yang mereka rasakan untuk mengikuti perintah atasan. Dengan demikian dalam situasi tekanan yang sangat kuat membuat bawahan melakukan sesuatu yang mereka anggap salah.

H_{4c}: *Perceived pressure strength* berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

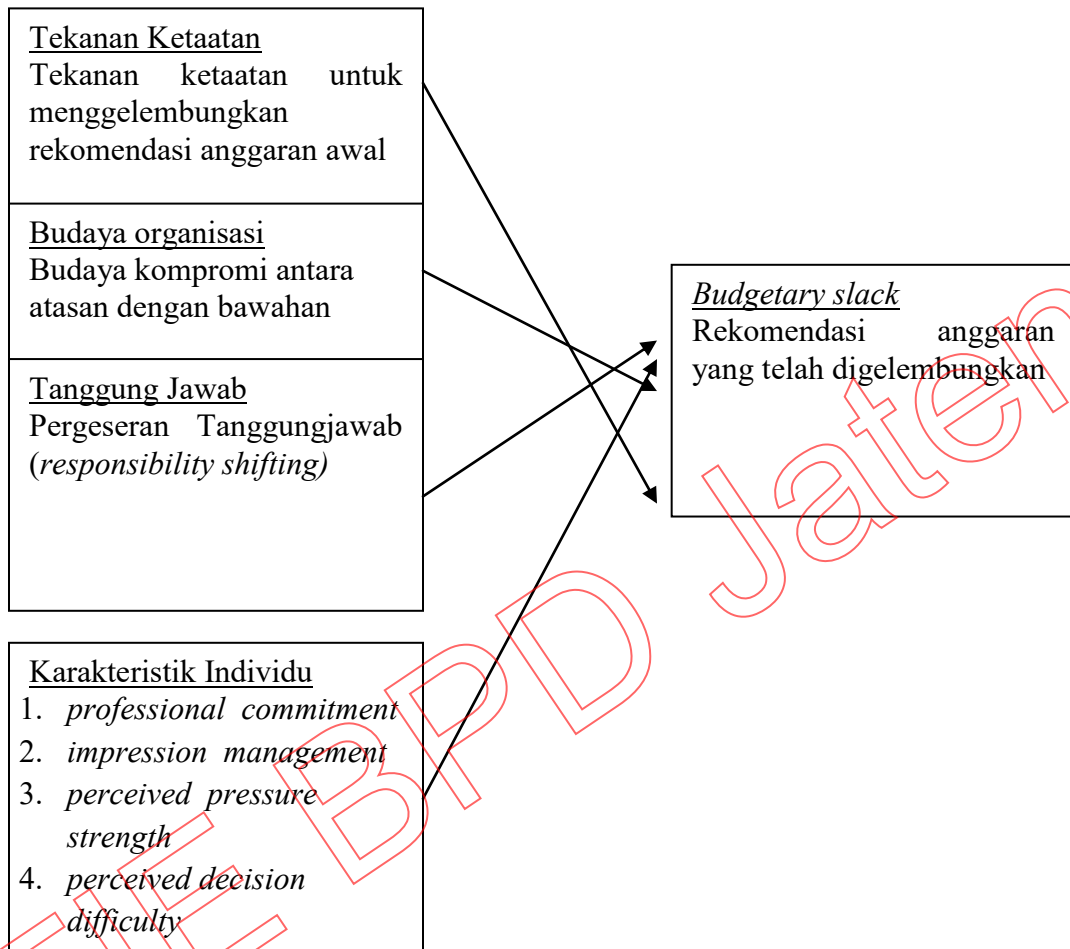
2.2.4.4. *Perceived Decision Difficulty* (kesulitan keputusan persepsian)

Pengaruh tekanan dari atasan membuat bawahan merasa sulit untuk membuat rekomendasi anggaran yang benar. Penelitian Davis et al. (2006) dalam Grediani dan Sugiri (2010) memperlihatkan partisipan merasa sulit membuat rekomendasi anggaran awal dalam situasi tertekan.

H_{4d}: *Perceived decision difficulty* berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

STIE BPD JATENG

Gambar 2.1.
Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Konsep

Definisi konsep berisi mengenai penjabaran dari variabel-variabel yang akan dibahas dan merupakan hal yang sangat diperlukan dalam sebuah penelitian. Adapun definisi konsep dari penelitian ini adalah:

3.1.1. *Budgetary slack* (Senjangan Anggaran)

Budgetary slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik yang telah diajukan dan dilakukan pada saat penyusunan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2007).

3.1.2. *Obedience Pressure* (Tekanan Ketaatan)

Tekanan ketaatan adalah jenis tekanan pengaruh sosial yang dihasilkan ketika individu dengan perintah langsung dari individu lain (Lord dan DeZoort, 2001 dalam Grediani dan Sugiri, 2010).

3.1.3. Tanggung Jawab Persepsian

Wolfe dan Snoek (1962) dalam Grediani dan Sugiri (2010) menyatakan bahwa konflik peran timbul karena adanya dua perintah atau lebih yang berbeda yang diterima secara bersamaan. Dengan mentaati perintah atasan melakukan perbuatan yang tidak sesuai norma, etika pekerjaan, maka seorang profesional cenderung tidak bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Dengan kata lain bahwa terjadi pergeseran tanggung jawab (*responsibility shifting*) kepada orang lain terutama atasan langsung mereka atas hasil keputusan yang diambil oleh bawahan.

3.1.4. Budaya Organisasi (*zone of compromise*)

Supomo dan Indriantoro (1998) dalam Falikhatun (2007) menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan

pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.

3.1.5. Karakteristik Individual

3.1.5.1. *Impression Management* (managemen impresi)

Menurut Paulhus (1984) dalam Grediani dan Sugiri (2010) adalah proses kesadaran dan perilaku seseorang yang sengaja maupun spontan untuk meningkatkan daya tarik orang lain.

3.1.5.2. *Professional Commitment* (komitmen profesional)

Komitmen Profesional adalah kekuatan identifikasi individual dalam keterlibatannya secara khusus dengan suatu profesi. Dengan demikian individual dengan komitmen profesional yang tinggi dikarakteristikan sebagai adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan profesi dan kesediaan untuk berusaha sebesar-besarnya untuk profesi serta adanya keinginan yang pasti untuk ikut serta dalam profesi (Mowday et al. 1979 dalam Sumarno, 2005).

3.1.5.3. *Perceived Pressure Strength* (kekuatan tekanan persepsian)

Davis et al. (2006) dalam Grediani dan Sugiri (2010) mengindikasikan seberapa banyak tekanan yang mereka rasakan untuk mengikuti perintah atasan.

3.1.5.4. *Perceived Decision Difficulty* (pengaruh tekanan)

Pengaruh tekanan dari atasan membuat bawahan merasa sulit untuk membuat rekomendasi anggaran yang benar. Penelitian Davis et al. (2006) dalam Grediani dan Sugiri (2010) memperlihatkan partisipan merasa sulit membuat rekomendasi anggaran awal dalam situasi tertekan.

3.2. Definisi Operasional

Definisi operasional disusun dengan mereduksi konsep dari level abstraksi, dengan menguraikannya ke dalam dimensi dan elemen. Mengoperasionalkan atau secara operasional mendefinisikan sebuah konsep untuk membuatnya menjadi variabel yang bisa diukur (Sekaran, 2006). Adapun definisi operasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.2.1. *Budgetary slack* (Senjangan Anggaran)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah penciptaan *budgetary slack*. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik yang telah diajukan dan dilakukan pada saat penyusunan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Budgetary slack diukur dengan menggunakan 8 indikator sebagai berikut :

1. Seberapa besar persetujuan responden menerima adanya *budgetary slack* sampai level yang dianggap wajar.
2. Seberapa besar persetujuan responden pada *budgetary slack* baik dilakukan untuk sesuatu yang tidak dapat dibuktikan secara resmi.
3. Apakah *budgetary slack* merupakan standar yang digunakan dalam mendorong produktifitas dengan tanggung jawab.
4. Apakah anggaran organisasi dapat dipastikan terlaksana.
5. Seberapa besar persetujuan responden untuk memonitor setiap pengeluaran yang menjadi wewenang saya.
6. Seberapa besar persetujuan responden pada tingkat efisiensi anggaran harus diperbaiki.
7. Seberapa besar persetujuan responden pada kesulitan untuk mencapai anggaran.
8. Apakah organisasi ini adalah organisasi yang baik dari yang ada.

3.2.2. *Obedience Pressure* (Tekanan Ketaatan)

Tekanan ketaatan adalah jenis tekanan pengaruh sosial yang dihasilkan ketika individu dengan perintah langsung dari individu lain (Lord dan DeZoort, 2001 dalam Grediani dan Sugiri, 2010).

Tekanan ketaatan diukur dengan menggunakan 7 indikator sebagai berikut:

1. Seberapa besar tingkat persetujuan untuk menaikan rekomendasi anggaran sesuai perintah atasan.
2. Seberapa besar tingkat kemudahan untuk mencapai anggaran.

3. Seberapa besar persetujuan responden ketika ada masalah apabila tidak menuruti perintah atasan.
4. Seberapa besar persetujuan Pergeseran jabatan apabila tidak menuruti keinginan atasan.
5. Seberapa besar tingkat profesionalitas kerja responden.
6. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk menuruti perintah atasan walaupun bertentangan dengan peraturan perusahaan.
7. Seberapa besar tingkat keinginan responden untuk terus bekerja dalam organisasi.

3.2.3. Tanggung Jawab Persepsian (*Perceived Responsibility*)

Tanggung jawab persepsian adalah pendapat atau persepsi seseorang terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya. Hartanto dan Indra (2001) dalam Grediani dan Sugiri (2010) menyatakan bahwa konflik peran timbul karena adanya dua perintah atau lebih yang berbeda yang diterima secara bersamaan. Dengan mentaati perintah atasan melakukan perbuatan yang tidak sesuai norma, etika pekerjaan, maka seorang profesional cenderung tidak bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Dengan kata lain bahwa terjadi pergeseran tanggung jawab (*responsibility shifting*) kepada orang lain terutama atasan langsung mereka atas hasil keputusan yang diambil oleh bawahan.

Tanggung jawab persepsian diukur dengan menggunakan 3 indikator sebagai berikut:

1. Seberapa besar tingkat tanggung jawab atas pekerjaan responden.
2. Seberapa besar tingkat tanggung jawab atasan langsung responden.
3. Seberapa besar tanggung jawab anggota organisasi berdasarkan estimasi institusi.

3.2.4. Budaya Organisasi (Kompromi)

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (pendekatan dimensi praktik) (Hofstedy et.al., dalam Falikhatun, 2007). Kompromi adalah

kerjasama atau musyawarah yang dilakukan lebih dari satu orang. Budaya kompromi adalah nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk melakukan kerjasama atau musyawarah dengan tujuan menyelesaikan masalah secara bersama-sama dan dengan pandangan serta tujuan yang sama pula.

Budaya kompromi dapat diukur dengan menggunakan 5 komponen sebagai berikut:

1. Seberapa besar tingkat keterbukaan antara atasan dan bawahan.
2. Seberapa besar tingkat persetujuan responden pada saat penyelesaian masalah secara bersama-sama.
3. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.
4. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk berbagi informasi dengan rekan kerja.
5. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk berkompromi antara atasan dengan bawahan.

3.2.5. Karakteristik Individual

Karakteristik individual menurut Davis et al. (2006) dalam Grediani dan Sugiri (2010) ada empat karakteristik yang mempengaruhi tanggung jawab yaitu komitmen profesional (*professional commitment*), *impression management*, *perceived pressure strength* dan *perceived decision difficulty*.

1. komitmen profesional (*professional commitment*) didefinisikan sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi profesinya dan menghindari perilaku yang dapat merusak citra profesi dan status profesionalisme mereka sendiri (Davis et al. 2006 dalam Grediani dan Sugiri, 2010).

Pertanyaan komitmen profesional menggunakan instrument yang dipakai Sumarno (2005) terdiri atas 10 item pertanyaan antara lain:

1. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk ikut memiliki organisasi tempat bekerja.
2. Seberapa besar tingkat persetujuan responden keterikatan dengan organisasi.

3. Seberapa besar arti organisasi bagi responden.
 4. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk menjadi bagian dari organisasi.
 5. Seberapa besar tingkat persetujuan responden pada masalah organisasi merupakan masalahnya.
 6. Seberapa besar tingkat persetujuan responden dengan keterikatan dengan organisasi.
 7. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk berusaha demi organisasi.
 8. Seberapa besar tingkat komitmen responden terhadap organisasi.
 9. Seberapa besar tingkat loyalitas responden terhadap organisasi.
 10. Seberapa besar tingkat persetujuan responden tidak komitmen jika meninggalkan organisasi.
2. *Impression management* didefinisikan sebagai proses kesadaran dan perilaku seseorang yang sengaja maupun spontan untuk meningkatkan daya tarik orang lain (Paulhus, 1984).

Pertanyaan *impression management* terdiri dari 10 pertanyaan yaitu :

1. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk melakukan perintah atasan demi *image* positif.
2. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk membantu pekerjaan agar dipandang giat.
3. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab.
4. Seberapa besar responden mampu diminta bantuan.
5. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk melakukan pekerjaan demi mendapat kepercayaan dari atasan.
6. Seberapa besar responden untuk mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.
7. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk membantu tanpa diminta.

8. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk melakukan sesuatu demi mendapat pujian.
 9. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk diskusi dalam membuat anggaran.
 10. Seberapa besar tingkat persetujuan responden untuk membuat anggaran sesuai estimasi institusi.
3. *Perceived pressure strength* mengindikasikan seberapa besar tekanan yang mereka rasakan untuk mentaati perintah atasan. Pertanyaan instrumen ini terdiri atas 1 item pertanyaan yang digunakan oleh Grediani dan Sugiri (2010). Yaitu seberapa besar tertekan dari dari atasan.
 4. *Perceived decision difficulty* diindikasikan bahwa partisipan merasa sulit membuat rekomendasi anggaran dalam situasi tertekan (Davis et al. 2006). Pertanyaan instrumen ini terdiri atas 1 item pertanyaan yang digunakan oleh Davis et al. (2006) dengan skala nilai batas tertinggi (anchored) 100 dari tidak sulit sampai dengan sangat sulit. Yaitu seberapa sulit responden untuk membuat anggaran dalam keadaan tertekan.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas-kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan (Nugroho, 2006:35) dalam (Widayati, 2011). Populasi dalam penelitian ini sama dengan sampel yaitu mahasiswa STIE Bank BPD Jateng. Menurut Ashton dan Kramear berdasarkan penelitian Sahmuddin, 2003 dalam (Dewanti, 2010) bahwa mahasiswa diharapkan dapat mewakili keadaan yang ada karena mahasiswa tidak berbeda secara signifikan dengan para praktisi bisnis dalam menyelesaikan tugas pengambilan keputusan.

Mahasiswa yang aktif sebagai anggota organisasi dianggap mampu mengerti keadaan sebenarnya, karena keberadaan organisasi dalam institusi dianggap sebagai salah satu divisi atau manajemen tingkat menengah dalam perusahaan yang merencanakan anggaran tahunan. Dipilihnya organisasi kemahasiswaan sebagai sampel dalam penelitian ini, karena dalam tabel 1.1 telah

diketahui bahwa organisasi mahasiswa masih kurang mengetahui bagaimana membuat anggaran yang baik dalam penyusunan anggaran khususnya anggaran pengeluaran biaya. Anggaran yang baik ketika jumlah anggaran yang diajukan dan disetujui sama dengan jumlah anggaran yang terealisasi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Metode Studi Pustaka

Metode studi pustaka adalah penelitian yang dilakukan dengan membaca literatur yang ada hubungannya dengan penelitian ini. Data yang dikumpulkan dengan membaca majalah dan buku-buku yang ada hubungannya dengan pendidikan. Dalam penelitian ini peneliti memperoleh sumber informasi berupa data sekunder dari internet, buku referensi yang peneliti peroleh dari hasil studi literatur pada perpustakaan serta jurnal-jurnal dari Simposium Nasional Akuntansi.

Pada kuesioner pengukuran variabel tekanan ketaatan, tanggung jawab persepsian, budaya organisasi, dan karakteristik individu menggunakan metode pengumpulan data dengan skala kontinu 0-10 dimana 0 = sangat tidak setuju sampai dengan 10 = sangat setuju dengan kuesioner yang diajukan oleh peneliti.

3.4.2. Tahap Eksperimen

Tugas eksperimen ini memakai teknik praktik pengelembungan estimasi anggaran, anggota organisasi telah membuat dan menyusun anggaran awal yang diserahkan ke organisasi. Untuk mengetahui perilaku anggota organisasi, eksperimen ini menggunakan beberapa tahap.

- 1) **Tahap pertama**, partisipan dikumpulkan dalam satu ruangan dan peneliti memberi pengarahan tugas dan gambaran umum kepada partisipan selama 5 menit. Partisipan dianggap sebagai anggota organisasi yang bertanggung jawab atas penyusunan anggaran tahunan organisasi. Partisipan mendapat

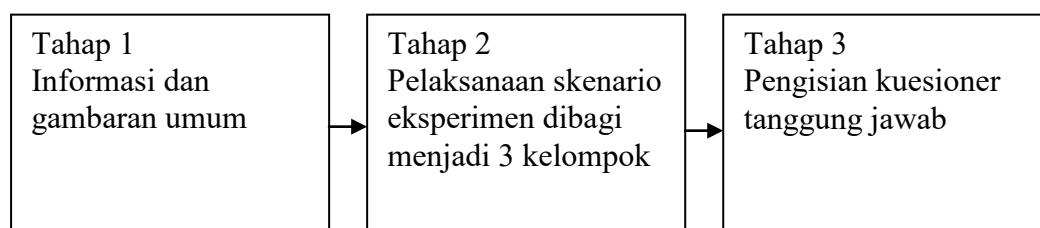
data bahwa telah membuat estimasi anggaran terbaik sebesar Rp 100 juta.

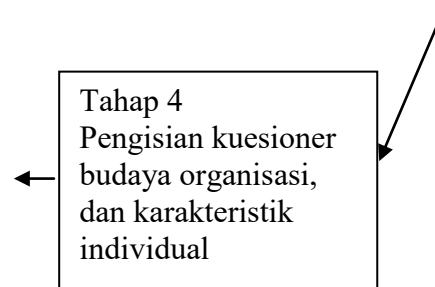
Partisipan diminta mengisi data diri meliputi

- a. Nama
- b. Program studi
- c. Organisasi
- d. Usia
- e. Jenis kelamin
- f. Berapa tahun partisipan menjabat sebagai anggota organisasi,
- g. Siapakah atasan langsung partisipan,

- 2) **Tahap kedua** partisipan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu kelompok dengan tekanan tinggi, sedang, rendah. Responden disimulasikan dalam suatu ruangan bahwa mereka mendapat tekanan dari atasan langsung untuk mengubah rekomendasi anggaran awal sebesar Rp 100 juta menjadi sebesar Rp. 120 juta. Tujuan pengelompokan ini adalah untuk melihat perbedaan perilaku dan hasil keputusan yang diambil dari masing-masing kelompok. Di akhir treatment tahap 2 tentang tekanan ketaatan, partisipan diminta menuliskan rekomendasi anggarannya dan menuliskan 2 (dua) alasannya serta mengisi kuesioner tentang tekanan ketaatan.
- 3) **Tahap ketiga** partisipan diminta mengisi kuesioner tanggung jawab persepsian yang terdiri dari 3 pertanyaan. Ketiga pertanyaan tersebut menjelaskan seberapa besar tanggung jawab anggota organisasi yang mendapat tekanan dari atasan atas keputusan yang mereka ambil.
- 4) **Tahap keempat** partisipan diminta untuk mengisi kuesioner budaya kompromi dan karakteristik individual. Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya kompromi terhadap perilaku dan keputusan seorang individu dalam mengambil keputusan.
- 5) **Tahap kelima** partisipan diminta mengumpulkan kembali lembar kuesioner. Tahap eksperimen disajikan dalam gambar 3.1.

Gambar 3.1. Tahap pelaksanaan eksperimen





3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah untuk difahami dan diinterpretasikan (Sekaran, 2006). Ukuran yang digunakan dalam deskripsi antara lain berupa frekuensi, tendensi sentral (rata-rata, median, modus), dengan bagan atau grafik, dispersi (deviasi standar dan varian) dan koefisien korelasi antar variabel penelitian.

3.5.2 Uji Kualitas Data

3.5.2.1 Uji Validitas

Menurut Ghazali (2006) uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid, jika dapat dijelaskan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian dilakukan dengan cara setiap satu item pertanyaan dari kuesioner dikorelasikan dengan skor total jawaban responden.

3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator suatu variabel. Konsep dasar reliabilitas adalah konsistensi yaitu untuk melihat bagaimana data yang dikumpulkan tersebut konsisten dengan melihat dan menentukan tingkat reliabilitas sehingga kualitas dari data hasil penelitian akan lebih terjamin keandalannya.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan bantuan program yang memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan Uji Statistik *Croanbach Alpha* yang dapat menafsirkan korelasi antara skala yang dibuat dengan skala variabel yang ada. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel, jika memberi nilai *Croanbach Alpha* > 0,6 (Imam Ghazali, 2006).

3.5.3. Analisis Regresi Linear Berganda

Metode statistik untuk menguji hubungan antara satu variabel terikat (metrik) dan lebih dari satu variabel bebas (metrik) disebut regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, jika memang di antara keduanya terdapat pengaruh yang signifikan (Ghozali, 2006). Model analisis yang digunakan dalam usulan penelitian ini adalah regresi linear berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Penciptaan *budgetary slack*

α = Konstanta

β = Koefisien regresi

X₁ = *Obedience Pressure* (tekanan ketaatan)

X₂ = Budaya Organisasi

X_3 = Tanggung Jawab Persepsian

X_4 = Karakteristik Individu

ε = Standar Error

3.5.4. Uji Asumsi Klasik

3.5.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak Ghozali (2006). Model regresi yang baik adalah memiliki data berdistribusi normal. Untuk menguji apakah terdapat distribusi normal atau tidak dalam model regresi maka digunakan analisis grafik dan uji statistik.

1. Analisis Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat *normal probability plot*. Dasar pengambilannya adalah:

- Jika penyebaran data mengikuti garis normal, maka data berdistribusi normal.
- Jika penyebarannya data tidak mengikuti garis normal, maka data distribusi tidak normal (Ghozali, 2006).

2. Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan, oleh sebab itu dianjurkan disamping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik. Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji statistik non parametrik *Kolmogorov Smirnov* (K-S). Dasar pengambilan keputusannya yaitu nilai signifikansi $> 0,05$ maka model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

3.5.4.2 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2006) uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Multikolinieritas menyebabkan standar *error* akan semakin besar dan meningkatkan tingkat korelasi antar variabel.

Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Keduanya ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai $Tolerance \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolonieritas yang masih dapat ditolelir. Sebagai misal nilai *tolerance* = 0,10 sama dengan tingkat kolonieritas 0,95. Walaupun multikolonieritas dapat dideteksi dengan nilai *Tolerance* dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel independen mana sajakah yang saling berkorelasi.

3.5.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi masih terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2006). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas, dapat dilihat melalui grafik *scatterplot* antar variabel dependen (ZPRED) dengan nilai residualnya (SRESID). Deteksi ini melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah

diprediksi dan sumbu X adalah residualnya yang telah *distudentized*. Dasar analisisnya:

- a. Jika ada pola tertentu seperti gambar membentuk kumpulan koordinat (titik) yang cenderung ke kanan, ke kiri, ke atas dan ke bawah kemudian menurun dan pola-pola lainnya, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.4.4 Uji Glejser

Seperti halnya Uji Park, Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarat,2003) dengan persamaan regresi :

$$|U_t| = \alpha + \beta X_t + v_t$$

3.5.5. Uji Goodness of Fit

a. Koefisien Determinasi

Koefisiensi determinansi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Nilai adjusted R^2 dapat bernilai negatif, walaupun yang kehendaki harus bernilai positif. Menurut Gujarati (2003) jika dalam uji empiris didapat

nilai adjusted R^2 negatif, maka nilai adjusted R^2 dianggap bernilai nol. Jika nilai $R^2 = 1$, maka adjusted $R^2 = R^2 = 1$ sedangkan jika nilai $R^2=0$, maka adjusted $R^2 = (1-k)/(n-k)$. jika $k > 1$, maka adjusted R^2 akan bernilai negatif.

b. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Maksudnya, seberapa baik data sampel suatu penelitian *fit* dengan model regresi yang diajukan dalam penelitian tersebut. Jika model regresi cukup *fit* berarti pengujian dapat dilanjutkan ke tahap uji statistik t atau parsial (Ghozali, 2006).

Rumusan hipotesis statistik pada pengujian ini adalah sebagai berikut :

$H_{01} : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$, artinya variabel independen yaitu Tekanan Ketaatan secara simultan atau bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen terhadap *Budgetary Slack*.

$H_{a1} : \text{tidak semua } \beta \text{ berharga nol}$ artinya variabel independen secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen *Budgetary Slack*.

$H_{02} : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$, artinya variabel independen yaitu Tanggung jawab Persepsian secara simultan atau bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen terhadap *Budgetary Slack*.

$H_{a2} : \text{tidak semua } \beta \text{ berharga nol}$ artinya variabel independen secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen *Budgetary Slack*.

$H_{03} : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$, artinya variabel independen yaitu Budaya Organisasi secara simultan atau bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen terhadap *Budgetary Slack*.

Ha₃ : tidak semua β berharga nol artinya variabel independen secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen *Budgetary Slack*.

H0₄ : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$, artinya variabel independen yaitu Karakteristik Individu secara simultan atau bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen terhadap *Budgetary Slack*.

Ha₄ : tidak semua β berharga nol artinya variabel independen secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen *Budgetary Slack*.

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Taraf signifikansi adalah batas toleransi dalam menerima kesalahan dari hasil hipotesis terhadap nilai parameter populasinya (Dahlan, 2010).

3.5.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji setiap hipotesis yang ada dengan menggunakan uji statistik yang tepat. Pengujian yang tepat untuk penelitian ini adalah uji statistik t. Hasil pengujian tersebut akan menentukan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Pengujian hipotesis menggunakan uji statistik t bertujuan untuk membuktikan apakah variabel bebas berpengaruh secara signifikan atau tidak signifikan terhadap variabel terikatnya (Ghozali, 2009). Uji statistik t juga digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

Langkah-langkah pengujian dalam melakukan uji t adalah sebagai berikut:

a. Pengujian hipotesis

H₀(1): $\beta_1=0$, artinya tekanan ketaatan tidak berpengaruh terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_a(1): \beta_1 > 0$, artinya tekanan ketaatan berpengaruh positif terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_0(2): \beta_2 = 0$, artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_a(2): \beta_2 > 0$, artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_0(3): \beta_3 = 0$, artinya tanggung jawab persepsian tidak berpengaruh terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_a(3): \beta_3 > 0$, artinya tanggung jawab persepsian berpengaruh positif terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_0(4): \beta_4 = 0$, artinya karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_a(4): \beta_4 > 0$, artinya karakteristik individu berpengaruh positif terhadap penciptaan *budgetary slack*.

b. Menentukan taraf signifikansi

Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 95% atau taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

c. Menentukan kriteria pengujian (daerah diterima atau ditolak).

1. Jika $P\text{-value} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya variabel-variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima.
2. Jika $P\text{-value} > 0,05$ maka H_0 diterima, artinya variabel-variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, hipotesis alternatif (H_a) tidak dapat diterima.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Objek penelitian ini adalah mahasiswa aktif sebagai anggota organisasi STIE Bank BPD Jateng. Data dari BEM STIE BPD Jateng tahun 2012 menyebutkan bahwa jumlah mahasiswa yang aktif dalam organisasi adalah sebanyak 210 mahasiswa. Mahasiswa yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini berjumlah 83 mahasiswa.

Berdasarkan *central limit theoreme*, jumlah sampel minimal untuk mencapai kurva normal adalah dengan mencapai nilai responden sebanyak 30 (Meddenhal dan Beaver, 1981) dalam Rosalia (2004). Jadi, dapat dikatakan sampel pada penelitian ini memenuhi batasa minimum sampel untuk diolah. Kuesioner penelitian menggunakan metode eksperimen dengan menggunakan beberapa tahap.

Tahap pertama yaitu partisipan diminta mengisi data diri meliputi nama, program study, organisasi, usia, dan jenis kelamin. Kuesioner penelitian didistribusikan untuk mahasiswa organisasi STIE Bank BPD Jateng. Keseluruhan kuesioner yang disebarakan berjumlah 90 sedangkan kuesioner yang kembali dan sesuai dengan kriteria penelitian berjumlah 83 atau 92,2%. Jumlah 83 sampel tersebut telah mampu mewakili populasi. Adapun gambaran secara lebih rinci dari objek penelitian dapat dilihat dari:

- a. Usia

Pengelompokkan usia sangat penting karena pada kelompok-kelompok tersebut akan diketahui bagaimana pola perilaku masing-masing kelompok dalam bekerja dan mengambil keputusan.

b. Jenis Kelamin

Merupakan perbedaan jasmani yang mencirikan apakah responden pria dan wanita, yang memungkinkan adanya perbedaan dalam pengambilan keputusan.

Tabel 4.1
Tingkat Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
18-19	30	36%
20-21	44	53%
22-23	9	11%
Total	83	100%

Sumber : data primer diolah, 2012

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang memiliki usia antara 18-19 tahun yaitu berjumlah 30 responden atau 36%. Sedangkan usia antara 20-21 tahun merupakan yang paling banyak dipilih sebanyak 44 responden atau 53%. Dan usia antara 22-25 tahun hanya berjumlah 9 responden atau 11% dari jumlah sampel penelitian yang berjumlah 83 responden.

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	48	57,8%
Perempuan	35	42,2%
Jumlah	83	100%

Sumber : data primer diolah, 2012

Setelah mengisi data diri, responden diminta menjawab pertanyaan yang meliputi:

1. Berapa tahun partisipan menjabat sebagai anggota organisasi

2. Siapakah atasan langsung partisipan.

Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah partisipan benar-benar menjabat atau aktif sebagai anggota organisasi kemahasiswaan STIE Bank BPD Jateng.

Tabel 4.3

Rata-rata keanggotaan organisasi

Lama	Anggota	Presentase
<1 tahun	9	10,8 %
1 tahun	42	50,6 %
2 tahun	27	32,5 %
>2 tahun	5	6,1 %
Total	83	100%

Sumber : *data primer diolah, 2012*

Dari hasil tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata responden menjadi anggota organisasi adalah selama 1 tahun. Masa kerja dengan nilai sering muncul adalah 1 tahun yaitu 42 responden atau 50,6 % dari total 83 responden. Hal ini disebabkan adanya pergantian anggota organisasi setiap tahunnya, sehingga banyak anggota baru saat penelitian ini dilaksanakan.

Tahap kedua yaitu partisipan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu kelompok dengan tekanan tinggi, sedang, rendah. Responden disimulasikan dalam suatu ruangan bahwa mereka mendapat tekanan dari atasan langsung untuk mengubah rekomendasi anggaran awal sebesar Rp 100 juta menjadi sebesar Rp. 120 juta. Tujuan pengelompokan ini adalah untuk melihat perbedaan perilaku dan hasil keputusan yang diambil dari masing-masing kelompok. Partisipan mendapat tekanan dari atasan langsung untuk mengubah rekomendasi anggaran awal sebesar Rp 100 juta menjadi sebesar Rp. 120 juta. Di akhir treatment tahap 2 tentang tekanan ketaatan, partisipan diminta menuliskan rekomendasinya dan menuliskan alasannya serta mengisi kuesioner tentang tekanan ketaatan diantaranya adalah

- 1) M
mengikuti perintah atasan
- 2) A
gar anggaran tidak *over budget*
- 3) M
meningkatkan bonus, promosi, dan karir
- 4) M
mengutamakan kejujuran, menjaga etika profesi, dan penggelembungan
anggaran adalah tidak etis
- 5) B
berdasarkan data historis sebelumnya.

Tabel 4.4
Rekomendasi anggaran kelompok tekanan rendah

Alasan	Mean	N
2	Rp. 100.000.000,-	2
3	Rp. 100.000.000,-	2
4	Rp. 100.000.000,-	6
5	Rp. 100.000.000,-	2
Total	Rp. 100.000.000,-	12

Sumber: *Data primer yang diolah 2012*

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh data bahwa jumlah responden yang mengikuti aturan institusi dengan menulis anggaran sebesar Rp. 100.000.000,- sebanyak 12 responden dari 83 responden. Dari 12 responden 6 diantaranya beralasan bahwa mereka lebih mengutamakan kejujuran, menjaga etika profesi, dan penggelembungan anggaran adalah tidak etis.

Tabel 4.5

Rekomendasi anggaran kelompok tekanan sedang

Alasan	Mean	N
1	Rp. 110.263.157,90	2
2	Rp. 110.263.157,90	8
3	Rp. 110.263.157,90	2
4	Rp. 110.263.157,90	5
5	Rp. 110.263.157,90	2
Total	Rp. 110.263.157,90	19

Sumber: *Data primer yang diolah 2012*

Berdasarkan tabel 4.5 diperoleh data bahwa jumlah responden yang menulis anggaran sebesar antara Rp. 100.000.000,- hingga Rp. 120.000.000,- dengan rata-rata Rp. 110.263.157,90 sebanyak 19 responden dari 83 responden. Dari 19 responden 8 diantaranya beralasan bahwa agar anggaran tidak *over budget* dan mereka lebih mengutamakan kejujuran, menjaga etika profesi, dan penggelembungan anggaran adalah tidak etis.

Tabel 4.6

Rekomendasi anggaran kelompok tekanan tinggi

Alasan	Mean	N
1	Rp. 120.000.000,-	45
2	Rp. 120.000.000,-	5
3	Rp. 120.000.000,-	2
Total	Rp. 120.000.000,-	52

Sumber: *Data primer yang diolah 2012*

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh data bahwa jumlah responden yang menulis anggaran sebesar Rp. 120.000.000,- sebanyak 52 responden dari 83 responden. Dari 52 responden 45 diantaranya beralasan bahwa mereka lebih memilih mengikuti perintah atasan. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata

anggota organisasi akan mengikuti perintah atasan karena tekanan ketaatan yang diperoleh dari atasan mereka. Secara eksperimen telah menjawab pertanyaan hipotesis 1 bahwa tekanan ketaatan dari atasan berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1. Deskripsi Hasil Penelitian

Statistik deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan suatu data dalam variabel penelitian Tekanan Ketaatan (X1), Tanggung Jawab Persepsian (X2), Budaya Organisasi (X3), Karakteristik Individu (*impression management* (X4a), *professional commitment* (X4b), *perceived pressure strenght* (X4c), *perceived decision difficulty* (X4d)), dan *Budgetary Slack* (Y) yang dilihat dengan menggunakan nilai rata – rata (*mean*), minimum, maksimum dan standar deviasi (Imam Ghozali, 2006). Hasil statistik deskriptif dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Uji Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tekanan Ketaatan (X1)	83	8,00	54,00	41,8193	10,33717
Tanggung Jawab Persepsian (X2)	83	13,00	80,00	41,3373	14,56380
Budaya Organisasi (X3)	83	25,00	79,00	48,9157	11,36018
<i>Impression Manajement</i> (X4a)	83	33,00	81,00	64,9759	10,24930
<i>Professional Commitment</i> (X4b)	83	52,00	97,00	75,4578	8,43816
<i>Perceived pressure strenght</i> (X4c)	83	3,00	9,00	6,8675	1,43791
<i>Perceived decision difficulty</i> (X4d)	83	4,00	10,00	6,5783	1,61638
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	83	30,00	80,00	59,8675	9,66736
Valid N (listwise)	83				

Sumber: *Data primer yang diolah 2012*

Berdasarkan tabel 4.7 statistik deskriptif di atas diperoleh nilai rata-rata (mean) dari penciptaan *budgetary slack* (Y) sebesar 59,8675. Nilai minimum data penciptaan *budgetary slack* sebesar 30,00 dan nilai maksimumnya sebesar 80,00

dengan standar deviasi sebesar 9,66736. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata, hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi rendah sehingga penyebaran datanya normal.

Nilai rata-rata pada tekanan ketaatan (X1) sebesar 41,8193. Nilai minimum data tekanan ketaatan sebesar 8,00 dan nilai maksimumnya sebesar 54,00, dengan standar deviasi sebesar 10,33717. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata, hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi rendah sehingga penyebaran datanya normal.

Nilai rata-rata pada tanggung jawab persepsian (X2) sebesar 41,3373. Nilai minimum data tanggung jawab persepsian sebesar 13,00 dan nilai maksimumnya sebesar 80,00, dengan standar deviasi sebesar 14,56380. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata. Hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi rendah sehingga penyebaran datanya normal.

Nilai rata-rata pada budaya organisasi (X3) sebesar 48,9157. Nilai minimum data budaya organisasi sebesar 25,00 dan nilai maksimumnya sebesar 79,00, dengan standar deviasi sebesar 11,36018. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata. Hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi rendah sehingga penyebaran datanya normal.

Nilai rata-rata pada *impression management* (X4a) sebesar 64,9759. Nilai minimum data *impression management* sebesar 33,00 dan nilai maksimumnya sebesar 81,00, dengan standar deviasi sebesar 10,24930. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata. Hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi rendah sehingga penyebaran datanya normal.

Nilai rata-rata pada *professional commitment* (X4b) sebesar 75,4578. Nilai minimum data *professional commitment* sebesar 52,00 dan nilai maksimumnya sebesar 97,00 dengan standar deviasi sebesar 8,43816. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata. Hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi rendah sehingga penyebaran datanya normal.

Nilai rata-rata pada *perceived pressure strength* (X4c) sebesar 6,8675. Nilai minimum data *perceived pressure strength* sebesar 3,00 dan nilai maksimumnya sebesar 9,00 dengan standar deviasi sebesar 1,43791. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata. Hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi rendah sehingga penyebaran datanya normal.

Nilai rata-rata pada *perceived decision difficulty* (X4d) sebesar 6,5783. Nilai minimum data *Perceived decision difficulty* sebesar 4,00 dan nilai maksimumnya sebesar 10,00, dengan standar deviasi sebesar 1,61638. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil daripada nilai rata-rata. Hal ini berarti bahwa penyimpangan data yang terjadi rendah sehingga penyebaran datanya normal.

4.2.2. Uji Kualitas Data

4.2.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali, 2006). Hasil uji validitas variabel penelitian dengan menggunakan *pearson correlation* dapat dilihat pada tabel berikut:

- a. Uji validitas variabel tekanan ketaatan

Tabel 4.8

Uji validitas tekanan ketaatan

Variabel	Item Pernyataan	r_xy	rtabel	Keterangan
Tekanan ketaatan	Pernyataan 1	0,785	0,181	Valid
	Pernyataan 2	0,654	0,181	Valid
	Pernyataan 3	0,744	0,181	Valid
	Pernyataan 4	0,831	0,181	Valid
	Pernyataan 5	0,489	0,181	Valid
	Pernyataan 6	0,802	0,181	Valid
	Pernyataan 7	0,882	0,181	Valid

Sumber: *Data primer yang diolah 2012*

Pada r tabel tersebut di atas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel tekanan ketaatan semuanya dinyatakan valid, karena masing-masing pernyataan nilai r hitungnya $>$ r tabel (0,181) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel tekanan ketaatan memiliki kemampuan untuk mengukur variabel tekanan ketaatan.

b. Uji validitas variabel tanggungjawab persepsian

Tabel 4.9

Uji validitas variabel tanggungjawab persepsian

Variabel	Item Pernyataan	R_xy	rtabel	Keterangan
Tanggungjawab Persepsian	Pernyataan 1	0,531	0,181	Valid
	Pernyataan 2	0,840	0,181	Valid
	Pernyataan 3	0,673	0,181	Valid

Sumber: *Data primer yang diolah 2012*

Pada r tabel tersebut di atas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel tanggungjawab persepsian semuanya dinyatakan valid, karena masing-masing pernyataan nilai r hitungnya $>$ r tabel (0,181) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel tanggungjawab persepsian memiliki kemampuan untuk mengukur variabel tanggungjawab persepsian.

c. Uji validitas variabel budaya organisasi

Tabel 4.10

Uji validitas variabel budaya organisasi

Variabel	Item Pernyataan	r_xy	rtabel	Keterangan
Budaya organisasi	Pernyataan 1	0,701	0,181	Valid
	Pernyataan 2	0,632	0,181	Valid
	Pernyataan 3	0,618	0,181	Valid
	Pernyataan 4	0,673	0,181	Valid
	Pernyataan 5	0,710	0,181	Valid

Sumber: *Data primer yang diolah 2012*

Pada r tabel tersebut di atas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel budaya organisasi semuanya dinyatakan valid, karena masing-masing pernyataan nilai r hitungnya $>$ r tabel (0,181) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel budaya organisasi memiliki kemampuan untuk mengukur variabel budaya organisasi.

d. Uji validitas variabel karakteristik individu

- *impression management*

Tabel 4.11

Uji validitas variabel *impression management*

Variabel	Item Pernyataan	r_xy	Rtabel	Keterangan
<i>Impression management</i>	Pernyataan 1	0,757	0,181	Valid
	Pernyataan 2	0,745	0,181	Valid
	Pernyataan 3	0,285	0,181	Valid
	Pernyataan 4	0,193	0,181	Valid
	Pernyataan 5	0,784	0,181	Valid
	Pernyataan 6	0,363	0,181	Valid
	Pernyataan 7	0,209	0,181	Valid
	Pernyataan 8	0,626	0,181	Valid
	Pernyataan 9	0,608	0,181	Valid
	Pernyataan 10	0,785	0,181	Valid

Sumber: *Data primer yang diolah 2012*

Pada r tabel tersebut di atas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel *impression management* semuanya dinyatakan valid, karena masing-

masing pernyataan nilai r hitung nya $> r$ tabel (0,181) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel *impression management* memiliki kemampuan untuk mengukur variabel *impression management*.

- *professional commitment*

Tabel 4.12

Uji validitas variabel *professional commitment*

Variabel	Item Pernyataan	r_{xy}	Rtabel	Keterangan
<i>Professional commitment</i>	Pernyataan 1	0,587	0,181	Valid
	Pernyataan 2	0,784	0,181	Valid
	Pernyataan 3	0,713	0,181	Valid
	Pernyataan 4	0,712	0,181	Valid
	Pernyataan 5	0,580	0,181	Valid
	Pernyataan 6	0,326	0,181	Valid
	Pernyataan 7	0,714	0,181	Valid
	Pernyataan 8	0,731	0,181	Valid
	Pernyataan 9	0,827	0,181	Valid

	Pernyataan 10	0,724	0,181	Valid
--	---------------	-------	-------	-------

Sumber: *Data primer yang diolah 2012*

Pada r tabel tersebut di atas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel *professional commitment* semuanya dinyatakan valid, karena masing-masing pernyataan nilai r hitungannya $>$ r tabel (0,181) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel *professional commitment* memiliki kemampuan untuk mengukur variabel *professional commitment*.

e. Uji validitas variabel *budgetary slack*

Tabel 4.13

Uji validitas variabel *budgetary slack*

Variabel	Item Pernyataan	r _{xy}	rtabel	Keterangan
<i>Budgetary slack</i>	Pernyataan 1	0,432	0,181	Valid
	Pernyataan 2	0,593	0,181	Valid
	Pernyataan 3	0,629	0,181	Valid
	Pernyataan 4	0,589	0,181	Valid
	Pernyataan 5	0,650	0,181	Valid

	Pernyataan 6	0,689	0,181	Valid
	Pernyataan 7	0,699	0,181	Valid
	Pernyataan 8	0,516	0,181	Valid

Sumber: *Data primer yang diolah 2012*

Pada r tabel tersebut di atas, terlihat bahwa uji validitas untuk indikator variabel *budgetary slack* semuanya dinyatakan valid, karena masing-masing pernyataan nilai r hitungnya $>$ r tabel (0,181) berarti masing-masing pernyataan dalam variabel *budgetary slack* memiliki kemampuan untuk mengukur variabel *budgetary slack*.

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan pada keseluruhan variabel secara keseluruhan valid dan layak digunakan untuk menunjukkan sejauh mana skor/nilai/ukuran yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran/ pengamatan yang ingin diukur.

4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini pengukuran reliabilitas menggunakan cara *one shot* (pengukuran sekali). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* hitung $>$ 0,60 (Imam Ghazali, 2006).

Tabel 4.14

Uji Reliabilitas Data

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i> Hitung	Standard Reliabel	Kriteria
Variabel Independent	0,645	0,60	Reliabel
Variabel Dependent	0,731	0,60	Reliabel

Sumber: *data primer yang diolah 2012*

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner, suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan

konsisten. Pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan pengelompokan berdasarkan variabel penelitian, berdasarkan hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* menunjukkan 0,645 pada variabel tekanan ketaatan, tanggung jawab persepsian, budaya organisasi, dan karakteristik individu. Untuk variabel *budgetary slack* hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* menunjukkan 0,731. Jadi bisa dikatakan bahwa 5 variabel dalam penelitian ini reliabel, karena variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0,60.

4.3. Analisis dan Pembahasan

4.3.1. Model Persamaan Regresi

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda untuk menganalisis hubungan antara variabel independen yaitu tekanan ketaatan, tanggungjawab persepsian, budaya organisasi, dan karakteristik individu terhadap penciptaan *budgetary slack* sebagai variabel dependen. model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Penciptaan *budgetary slack*

α = Konstanta

β = Koefisien regresi

X_1 = *Obedience Pressure* (tekanan ketaatan)

X_2 = Tanggung Jawab Persepsian

X_3 = Budaya Organisasi

X_4 = Karakteristik Individu

ε = Standar Error

4.3.2. Uji Asumsi Klasik

Hasil pembahasan merupakan penjelasan atas pengolahan data yang ada. Sebelum dilakukan pengujian regresi linear berganda, terlebih dahulu harus dilakukan uji asumsi klasik yaitu, asumsi data berdistribusi normal, tidak terjadi multikolonieritas dan tidak terjadi autokorelasi. Dalam bagian analisi data hal-hal yang akan dibicarakan antara lain uji normalitas, uji multikolonieritas, dan uji heteroskedastisitas.

4.3.2.1. Uji Normalitas

Berdasarkan teori statistika model linier hanya residu dari variabel dependent Y yang wajib diuji normalitasnya, sedangkan variabel independent diasumsikan bukan fungsi distribusi. Jadi tidak perlu diuji normalitasnya. Hasil output dari pengujian normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Test adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters ^a	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	5,80967302
Most Extreme Differences	Absolute	0,064
	Positive	0,064
	Negative	-0,048
Kolmogorov-Smirnov Z		0,584
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,884

a. Test distribution is Normal.

Analisis data hasil Output :

Uji normalitas data digunakan hipotesis sebagai berikut :

H_0 : Data berdistribusi normal

H_1-H_4 : Data tidak berdistribusi normal

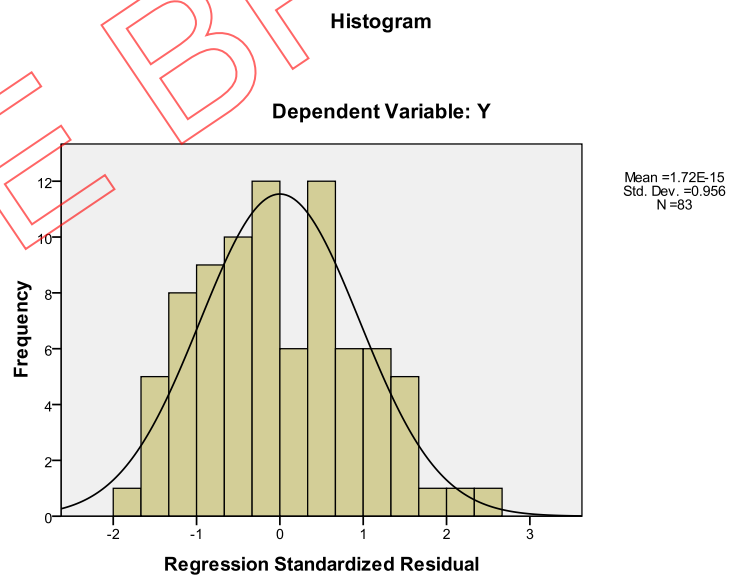
Kriteria penerimaan H_0

H_0 diterima jika nilai sig (2-tailed) > 5%.

Dari tabel diperoleh nilai sig = 0,884 = 88,4% > 5% , maka H_0 diterima. Artinya variabel penciptaan *budgetary slack* berdistribusi normal

Gambar 4.1

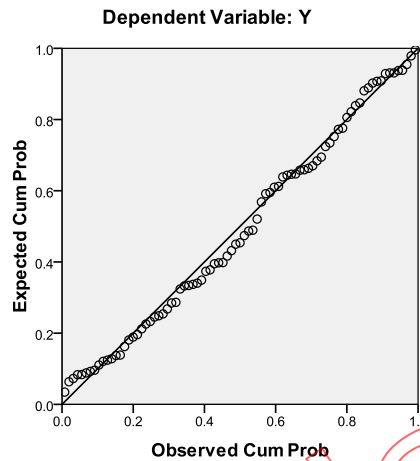
Hasil Uji Normalitas dengan Grafik Histogram



Gambar 4.2

Uji normalitas grafik Normal P-Plot sebagai

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



berikut:

Sumber: *Data primer Diolah, 2012.*

Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat diketahui dengan melihat grafik normal P-plot yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normalitas. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Pada grafik P-Plot terlihat data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis histogram menuju pola distribusi normal maka variabel dependen Y (*budgetary slack*) memenuhi asumsi normalitas.

4.3.2.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai toleransi dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 10% dan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Berikut hasil perhitungan menggunakan program SPSS.

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolonieritas
Coefficient^a

Model	Collinearity Statistics
-------	-------------------------

	Tolerance	VIF
Tekanan Keataatan (X1)	0,427	2,342
Tanggung Jawab Persepsian(X2)	0,462	2,166
Budaya Organisasi(X3)	0,825	1,212
<i>Impression Manajement</i> (X4a)	0,533	1,876
<i>Professional Commitment</i> (X4b)	0,796	1,256
<i>Perceived pressure strenght</i> (X4c)	0,846	1,182
<i>Perceived decision difficulty</i> (X4d)	0,811	1,233

a. Dependent Variabel: *Budgetary Slack*

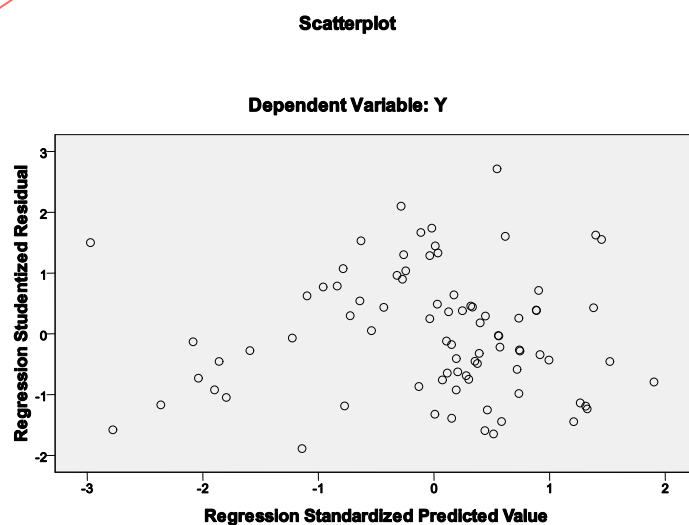
Dari tabel di atas terlihat setiap variabel bebas mempunyai nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi ini.

4.3.2.3. Uji Heteroskedasitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas menunjukkan penyebaran variabel bebas. Penyebaran yang acak menunjukkan model regresi yang baik. Dengan kata lain tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati grafik *scatterplot* dengan pola titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah sumbu Y. Berikut hasil pengolahan menggunakan uji heteroskedasitas:

Gambar 4.3

Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Scatterplot



Sumber: *Data primer Diolah, 2012.*

Pada grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini. Selain dengan mengamati grafik *scatterplot*, uji heterokedastisitas juga dapat dilakukan dengan uji Glejser. Uji glejser yaitu pengujian dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Output dari proses di atas adalah sebagai berikut:

4.3.2.4. Uji Glejser

Uji Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarat, 2003).

Tabel 4.17
Uji Glejser

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,466	3,865		0,897	0,373
TK (X1)	-0,078	0,053	-0,250	-1,478	0,144
TJP (X2)	0,005	0,036	0,020	0,125	0,901
BO (X3)	0,006	0,035	0,020	0,167	0,868
IM (X4a)	0,071	0,048	0,226	1,489	0,141
PC (X4b)	0,028	0,047	0,073	0,588	0,558
PPS (X4c)	-0,329	0,270	-0,147	-1,218	0,227
PDD (X4d)	-0,050	0,245	-0,025	-0,202	,840

a. Dependent Variable: Abs_res

Hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan semua variabel independen mempunyai nilai sig $\geq 0,05$. Jadi tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen abs_res. Hal ini terlihat dari nilai sig pada tiap-tiap variabel independen seluruhnya di atas 0,05. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

4.3.3. Uji Kebaikan Model (*goodness of fit*)

4.3.3.1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel dependen dapat dilihat pada table model summary dibawah ini.

Tabel 4.18
Uji Determinasi.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,799 ^a	,639	,605	6,07474

a. Predictors: (Constant), X4d, X4b, X2, X4c, X3, X4a, X1

Pada tabel diatas diperoleh nilai Adjusted $R^2=0,605=60,5\%$, ini berarti variabel bebas Tekanan Ketaatan(X_1), Tanggung Jawab Persepsian (X_2), Budaya Organisasi (X_3) dan Karakteristik Individu (*impression management* (X_{4a}), *professional commitment* (X_{4b}), *perceived pressure strength* (X_{4c}), *perceived decision difficulty* (X_{4d})), secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen *Budgetary Slack* (Y) sebesar 60,5% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

4.3.3.2. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk melihat keberartian pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen atau sering disebut uji kelinieran persamaan regresi.

Hipotesis:

$H_0 : \beta = 0$ (Variabel idependen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen)

$H_1 : \beta \neq 0$ (Variabel idependen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen).

Untuk melakukan uji F dapat dilihat pada tabel anova di bawah ini:

Tabel 4.19
Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	4895,854	7	699,408	18,953	,000 ^a
	Residual	2767,689	75	36,903		
	Total	7663,542	82			

a. Predictors: (Constant), X4d, X4b, X2, X4c, X3, X4a, X1

b. Dependent Variable: Y

Pada tabel Anova diperoleh nilai sig = 0,000 < 5 % ini berarti variabel independen Tekanan Ketaatan(X₁), Tanggung Jawab Persepsian (X₂), Budaya Organisasi (X₃) dan Karakteristik Individu (*impression management* (X_{4a}), *professional commitment* (X_{4b}), *perceived pressure strength* (X_{4c}), *perceived decision difficulty* (X_{4c})) secara simultan benar-benar berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen *Budgetary slack*. Dengan kata lain variabel-variabel independen Tekanan Ketaatan(X₁), Tanggung Jawab Persepsian (X₂), Budaya Organisasi (X₃) dan Karakteristik Individu (*impression management* (X_{4a}), *professional commitment* (X_{4b}), *perceived pressure strength* (X_{4c}), *perceived decision difficulty* (X_{4d})) mampu menjelaskan besarnya variabel dependen *Budgetary slack*.

4.3.4. Uji Hipotesis

4.3.4.1. Uji Signifikansi Parameter Individu (uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil pengujian tersebut dapat menentukan apakah hipotesis yang diajukan berhasil ditolak atau tidak dapat ditolak.

Berdasarkan analisis diperoleh hasil regresi berganda yang terangkum pada tabel berikut:

Table 4.20
Analisis Regresi Berganda Kelompok Tekanan Rendah
Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	76,461	17,961		4,257	0,013
	TK	-0,149	0,063	-0,896	-2,375	0,076

	TJP	-0,799	0,404	-0,819	-1,978	0,019
	BO	-0,478	0,219	-0,914	-2,184	0,044
	MI	0,195	0,068	1,144	2,883	0,045
	PC	0,018	0,113	0,053	0,158	0,882
	PPS	0,425	0,341	0,320	1,244	0,281
	PDD	1,537	0,626	0,954	2,455	0,070

a. Dependent Variable: BS (Y)

Berdasarkan tabel 4.20 di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 76,461 + (-0,149)X_1 + (-0,799)X_2 + (-0,478)X_3 + (0,195)X_{4a} + (0,018)X_{4b} + (0,425)X_{4c} + (1,537)X_{4d} + \varepsilon$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

1. Konstanta = 76,461

Jika variabel Tekanan Ketaatan (X_1), Tanggung Jawab Persepsian (X_2), Budaya Organisasi (X_3) dan Karakteristik Individu (*impression management* (X_{4a}), *professional commitment* (X_{4b}), *perceived pressure strength* (X_{4c}), *perceived decision difficulty* (X_{4d})) dianggap sama dengan nol, maka variabel *Budgetary slack* sebesar 76,461.

2. Koefisien $X_1 = -0,149$

Jika variabel tekanan ketaatan (X_1) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

3. Koefisien $X_2 = -0,799$

Jika variabel tanggung jawab persepsian mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

4. Koefisien $X_3 = -0,478$

Jika variabel budaya organisasi mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

5. Koefisien $X_{4a} = 0,195$

Jika variabel *impression management* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

6. Koefisien $X_{4b} = 0,018$

Jika variabel *professional commitment* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

7. Koefisien $X_{4c} = 0,425$

Jika variabel *perceived pressure strength* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

8. Koefisien $X_{4d} = 1,537$

Jika variabel *perceived decision difficulty* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

Tabel 4.21
Analisis Regresi Berganda Kelompok Tekanan Sedang

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	67,811	17,439		3,889	0,003
	TK (X1)	-0,186	0,165	-0,464	-1,124	0,285
	TJP (X2)	0,552	0,523	0,336	1,056	0,014
	BO (X3)	-0,126	0,311	-0,149	-0,406	0,032
	IM (X4a)	0,052	0,165	0,136	0,314	0,759
	CP (X4b)	0,010	0,125	0,025	0,083	0,035
	PPS (X4c)	-1,043	0,674	-0,506	-1,547	0,150
	PDD (X4d)	-0,544	1,159	-0,138	-0,469	0,648

a. Dependent Variable: BS (Y)

Berdasarkan tabel 4.21 di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 67,811 + (-0,186)X_1 + (0,552)X_2 + (-0,126)X_3 + (0,052)X_{4a} + (0,010)X_{4b} + (-1,034)X_{4c} + (-0,544)X_{4d} + \epsilon$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

1. Konstanta = 67,811

Jika variabel Tekanan Ketaatan(X_1), Tanggung Jawab Persepsian (X_2), Budaya Organisasi (X_3) dan Karakteristik Individu (*impression management* (X_{4a}), *professional commitment* (X_{4b}), *perceived pressure strength* (X_{4c}), *perceived decision difficulty* (X_{4d})) dianggap sama dengan nol, maka variabel *Budgetary slack* sebesar 67,811.

2. Koefisien $X_1 = -0,186$

Jika variabel tekanan ketaatan (X_1) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

3. Koefisien $X_2 = 0,552$

Jika variabel tanggung jawab persepsian mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

4. Koefisien $X_3 = -0,126$

Jika variabel budaya organisasi mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

5. Koefisien $X_{4a} = 0,052$

Jika variabel *impression management* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

6. Koefisien $X_{4b} = 0,010$

Jika variabel *professional commitment* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

7. Koefisien $X_{4c} = 1,034$

Jika variabel *perceived pressure strength* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

8. Koefisien $X_{4d} = -0,544$

Jika variabel *perceived decision difficulty* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

Tabel 4.22
Analisis Regresi Berganda Kelompok Tekanan Sedang

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	32,919	14,238		2,312	0,026
	TK (X1)	-0,601	0,167	-0,503	-3,600	0,001
	TJP (X2)	0,309	0,285	0,146	1,082	0,285
	BO (X3)	0,451	0,196	0,328	2,304	0,026
	IM (X4a)	0,248	0,118	0,268	2,114	0,040
	CP (X4b)	0,262	0,124	0,261	2,118	0,040
	PPS (X4c)	-0,620	0,545	-0,154	-1,138	0,021
	PDD (X4d)	-0,039	0,468	-0,011	-0,082	0,035

a. Dependent Variable: BS (Y)

Berdasarkan tabel 4.22 di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 32,919 + (-0,601)X_1 + (0,309)X_2 + (0,451)X_3 + (0,248)X_{4a} + (0,262)X_{4b} + (-0,620)X_{4c} + (-0,039)X_{4d} + \varepsilon$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

1. Konstanta = 32,919

Jika variabel Tekanan Ketaatan (X_1), Tanggung Jawab Persepsian (X_2), Budaya Organisasi (X_3) dan Karakteristik Individu (*impression management* (X_{4a}), *professional commitment* (X_{4b}), *perceived pressure strength* (X_{4c}),

perceived decision difficulty (X_{4d}) dianggap sama dengan nol, maka variabel *Budgetary slack* sebesar 32,919.

2. Koefisien $X_1 = -0,601$

Jika variabel tekanan ketaatan (X_1) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

3. Koefisien $X_2 = 0,309$

Jika variabel tanggung jawab persepsian mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

4. Koefisien $X_3 = 0,451$

Jika variabel budaya organisasi mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

5. Koefisien $X_{4a} = 0,248$

Jika variabel *impression management* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

6. Koefisien $X_{4b} = 0,262$

Jika variabel *professional commitment* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

7. Koefisien $X_{4c} = -0,620$

Jika variabel *perceived pressure strength* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

8. Koefisien $X_{4d} = -0,039$

Jika variabel *perceived decision difficulty* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel bebas lain tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel dependen *budgetary slack*.

4.3.4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diperoleh suatu hasil bahwa tekanan ketaatan, tanggung jawab persepsian, budaya organisasi, dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan pada penciptaan *budgetary slack*.

Pengujian Hipotesis 1: Tekanan ketaatan dari atasan berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

Hasil pengujian hipotesis 1 mendapatkan bahwa tekanan ketaatan dari atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penciptaan *budgetary slack* pada kelompok dengan tekanan tinggi. Hipotesis 1 diterima pada kelompok dengan tekanan tinggi dengan nilai beta sebesar -0,601 dan nilai signifikansi sebesar 0,001, nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,000 < 0,05$). Tekanan ketaatan dari atasan yang semakin tinggi akan meningkatkan pengaruh pada seorang anggota organisasi untuk menciptakan *slack* pada anggaran organisasi. Tekanan ketaatan yang tinggi akan meningkatkan stres pada seorang yang tinggi pula, sehingga seorang anggota organisasi akan merasa sulit membuat keputusan dan mereka akan lebih mengikuti perintah atasan mereka. Hasil ini mendukung penelitian Grediani dan Sugiri (2010).

Pengujian Hipotesis 2: Tanggung jawab anggota organisasi terhadap organisasi berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

Hasil pengujian hipotesis 2 ini menunjukkan bahwa seorang anggota organisasi yang bertanggung jawab pada organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada penciptaan *budgetary slack*. Hipotesis 2 diterima pada kelompok dengan tekanan ketaatan rendah dengan nilai signifikan sebesar 0,019 dan pada

kelompok dengan tekanan sedang dengan nilai signifikan sebesar 0,014. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Tanggung jawab seorang anggota organisasi akan berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack* pada kelompok dengan bertekanan rendah dan sedang. Pada kelompok ini mereka yang bertekanan rendah dan sedang merasa masih bisa bermusyawarah dan cenderung tingkat stres yang mereka alami pun tidak terlalu tinggi dan tanggung jawab anggota organisasi tidak berpengaruh pada kelompok dengan tekanan tinggi. Pada kelompok dengan tekanan tinggi seorang anggota organisasi merasa tidak bertanggung jawab atas keputusan yang mereka ambil karena mereka merasa bahwa keputusan yang mereka ambil bukan hasil keputusan mereka, melainkan keputusan atasan mereka, sehingga terjadi *responsibility sifting*. Hasil ini mendukung penelitian Grediani dan Sugiri (2010) pada kelompok tekanan ketaatan sedang dan rendah.

Pengujian Hipotesis 3: Budaya organisasi (kompromi) antara atasan dengan bawahan berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

Hasil pengujian hipotesis 3 ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (kompromi) antara atasan dengan bawahan berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*. Hipotesis 3 diterima pada kelompok dengan tekanan ketaatan rendah dengan nilai signifikan sebesar 0,040, pada kelompok dengan tekanan sedang dengan nilai signifikan sebesar 0,032, dan pada kelompok dengan tekanan tinggi dengan nilai signifikan 0,026. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Budaya organisasi akan berpengaruh positif pada penciptaan *budgetary slack* ketika berorientasi pada orang. Jadi pengaruh budaya kompromi ini langsung. Hasil ini mendukung penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) dalam Falikhatun (2007).

Pengujian Hipotesis 4: Karakteristik individu dengan empat komponen berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

- a. **Pengujian Hipotesis 4a: *Impression management* berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.**

Hasil pengujian hipotesis 4a ini menunjukkan bahwa *impression mamangement* berpengaruh positif pada penciptaan *budgetary slack*. Hipotesis 4a diterima pada kelompok dengan tekanan rendah dengan nilai signifikan 0,045 dan pada kelompok dengan tekanan tinggi. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Impression mamangement akan berpengaruh positif pada penciptaan *budgetary slack* ketika seseorang dengan sengaja maupun spontan ingin meningkatkan daya tarik orang lain, dalam hal ini adalah atasan yang menginginkan untuk menaikkan anggaran organisasi. Hal tersebut dilakukan seorang individu karena ingin mendapat perhatian khusus dari atasannya. Hasil ini mendukung penelitian Paulhus (1984) dalam Grediani dan Sugiri (2010).

b. Pengujian Hipotesis 4b: *Professional commitment* berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

Hasil pengujian hipotesis 4b ini menunjukkan bahwa *professional commitment* berpengaruh positif pada penciptaan *budgetary slack*. Hipotesis 4b diterima pada kelompok dengan tekana sedang dengan nilai signifikan sebesar 0,035 dan pada kelompok dengan tekanan tinggi dengan nilai signifikan sebesar 0,040. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Professional commitment akan berpengaruh positif pada penciptaan *budgetary slack* ketika seseorang individu dengan komitmen profesional yang tinggi dan dikarakteristikkan sebagai adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan profesi dan kesediaan untuk berusaha sebesar-besarnya untuk profesi serta adanya keinginan yang pasti untuk ikut serta dalam profesi. Hal tersebut dilakukan seorang individu karena profesionalitasnya terhadap pekerjaan yang diperintahkan atasan mereka. Hasil ini mendukung penelitian Grediani dan Sugiri (2010).

c. Pengujian Hipotesis 4c: *Perceived pressure strenght* berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

Hasil pengujian hipotesis 4c ini menunjukkan bahwa *perceived pressure strenght* akan berpengaruh positif pada penciptaan *budgetary slack*. Hipotesis 4c

diterima pada kelompok dengan tekanan tinggi dengan nilai signifikan sebesar 0,021. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Perceived pressure strenght akan berpengaruh positif pada penciptaan *budgetary slack* ketika seseorang individu merasa mendapat banyak tekanan baik dari orang lain maupun atasannya. Dengan demikian dalam situasi tertekan membuat bawahan melakukan sesuatu yang mereka anggap salah. Hasil ini mendukung penelitian Grediani dan Sugiri (2010).

d. Pengujian Hipotesis 4d: *Perceived decision difficulty* berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*.

Hasil pengujian hipotesis 4d ini menunjukkan bahwa *perceived decision difficulty* akan berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*. Hipotesis 4d diterima pada kelompok dengan tekanan tinggi dengan nilai signifikan sebesar 0,035. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Perceived decision difficulty akan berpengaruh positif pada penciptaan *budgetary slack* ketika seseorang individu merasa sulit untuk membuat anggaran yang benar dalam situasi tertekan. Sehingga seorang bawahan akan mengikuti perintah atasan untuk menaikan rekomendasi anggaran sesuai keinginan atasan. Hasil ini mendukung penelitian Grediani dan Sugiri (2010).

Kesimpulan hasil regresi dan eksperimen

1. Kelompok eksperimen dengan tekanan ketaatan penuh dapat disimpulkan bahwa rata-rata anggota organisasi yang mendapat tekanan dari atasan secara langsung menganggap bahwa keputusan yang mereka ambil bukan tanggung jawab mereka, melainkan tanggung jawab atasan mereka atau terjadi *responsibility sifting* (pergeseran tanggung jawab). Anggota organisasi kurang memperdulikan adanya kerjasama antara atasan dengan bawahan karena merasa tertekan, tingkat stres yang mereka alaminya sangat tinggi sehingga sulit untuk membuat rencana anggaran dan hasilnya anggota organisasi hanya mengikuti perintah atasan.
2. Kelompok eksperimen dengan tekanan ketaatan yang sedang lebih memilih untuk bekerjasama baik dengan atasan mereka maupun dengan rekan kerja,

sehingga tingkat stres yang mereka alami juga berkurang karena hasil yang diambil merupakan keputusan bersama. Selain itu mereka berfikir menciptakan *budgetary slack* dalam batas normal perlu untuk mengatasi hal yang tidak terduga dan agar anggaran tidak *over budget*. Tanggung jawab pada keputusan merupakan tanggung jawab anggota organisasi.

3. Kelompok eksperimen dengan tanpa tekanan atau dengan tekanan rendah cenderung mendapatkan tingkat stres yang rendah, dan mereka lebih berfikir positif yaitu mereka lebih mengutamakan kejujuran, menjaga etika profesi, dan penggelembungan anggaran adalah tidak etis. Karena mereka merasa kurang tertekan perilaku mereka tetap sama atau cenderung konsisten. Kelompok ini cenderung lebih bertanggung jawab atas keputusan yang mereka ambil, dan dapat bermusyawarah baik dengan atasan maupun rekan kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tekanan ketaatan dari atasan memiliki pengaruh positif terhadap penciptaan *budgetary slack* pada individu yang merasa sangat tertekan.
2. Tanggung jawab anggota organisasi terhadap organisasi berpengaruh positif pada penciptaan *budgetary slack* pada individu yang tidak tertekan dan dengan tekanan sedang.
3. Budaya organisasi (kompromi) antara atasan dengan bawahan memiliki pengaruh positif pada penciptaan *budgetary slack* pada individu yang memiliki pengaruh tekanan relatif sedang dan individu yang tidak tertekan.
4. Karakteristik individu dengan empat komponen *impression management*, *professional comitment*, *perceived pressure strenght*, dan *perceived decesion difficulty* berpengaruh positif terhadap penciptaan *budgetary slack* pada individu yang merasa sangat tertekan.

5.2. Keterbatasan

Kelemahan atau kekurangan yang ditemukan setelah dilakukan analisis dan interpretasi data adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner dan wawancara pada mahasiswa berorganisasi, karena usia responden relatif sama dengan peneliti jadi terdapat kemungkinan responden dalam menjawab pertanyaan kurang serius.
2. Dalam penelitian ini hanya meneliti empat karakteristik individu, dan masih ada komponen karakteristik individu lain yang belum dimasukkan dalam penelitian ini.
3. Hasil penelitian ini menggunakan metode eksperimen dari mahasiswa organisasi yang kondisinya masih belajar dalam berorganisasi, sehingga penelitian tersebut kurang menggambarkan dengan organisasi atau keadaan sebenarnya.

5.3. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian selanjutnya responden yang dipilih sebaiknya menggunakan anggota organisasi yang mana lingkungannya lebih besar atau dalam perusahaan yang benar-benar mengurus anggaran perusahaan.
2. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel karakteristik individu lain seperti etika individu yang dapat menambah pengaruh pada penciptaan *budgetary slack*
3. Dalam penelitian selanjutnya diharap untuk meningkatkan generalisasi dari hasil penelitian mendatang, maka dirasa perlu untuk menggunakan manajer proyek atau manajer perusahaan yang nyata sebagai subjek penelitian.

5.4. Implikasi Manajerial

Tekanan ketaatan, budaya organisasi, dan karakteristik individu berpengaruh pada penciptaan *budgetary slack*. Sehingga tekanan ketaatan dari atasan akan berpengaruh pada kinerja seseorang, tekanan dalam suatu perusahaan memang diperukan karena tekanan positif akan menghasilkan kinerja yang baik pula, tetapi dalam batas tertentu tekanan dapat berpengaruh negatif dan membuat kinerja karyawan akan buruk. Apabila budaya dalam organisasi dibangun dengan baik dengan kenyamanan maka hal tersebut akan menimbulkan loyalitas seorang karyawan atau anggota organisasi terhadap perusahaan sehingga akan menimbulkan pengaruh positif pada perusahaan. Karakter individu dapat berubah ketika seseorang mendapatkan pengaruh dari individu lain, dalam perusahaan pengaruh individu lain yang positif sangat diperlukan sehingga akan mempengaruhi hal yang positif pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan (2007). *Management control system*. McGraw-Hill Education : Erwin
- Christina, Vitha dan Azhar Maksun (2008), *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) TBK, Jawa Bagian Barat*. Universitas Sumatera Utara.
- Dachlan, Usman 2010. *Metodologi Penelitian*. Bahan Ajar Metodologi Penelitian- (Tidak Dipublikasikan)
- Davis, Stan., F. Todd DeZoort dan Lori S. Kopp (2006). *The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants' Creation of Budgetary Slack*. Behavioral Research In Accounting. Vol 18: 19-35.
- Dewanti, Ratih (2010). Pengaruh Negative Framing dan Job Rotation pada Kondisi Adverse Selection terhadap Pengambilan Keputusan Eskalasi Komitmen. Universitas Diponegoro, Skripsi-Tidak Dipublikasikan.
- Faisal (2007), *Investigasi Tekanan Pengaruh Sosial dalam Menjelaskan Hubungan Komitmen dan Moral Reasoning terhadap Keputusan Auditor*. Simposium Nasional Akuntansi 10, 26-28 Juli, Unhas Makasar.
- Falikhathun (2007), *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary slack (Study Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Se Jawa Tengah)*. Simposium Nasional Akuntansi 10, 26-28 Juli, Unhas Makasar.
- Ghozali, Imam (2006), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grediani, Evi dan Slamet Sugiri (2010), *Pengaruh Tekanan Ketaatan dan Tanggung Jawab Persepsian pada Penciptaan Budgetary Slack*. Simposium Nasional Akuntansi 13 Purwokerto 2010, Universitas Jendral Soedirman Purwokerto.
- Hartono, Hansiadi Yuli dan Indra Wijaya Kusuma (2001), *Analisis Pengaruh Tekanan Ketaatan Terhadap Judgment Auditor*. Jurnal Akuntansi Manajemen. Edisi Desember. STIE YKPN.
- Jamilah, Siti, dkk (2007), *Pengaruh Gender, Tekanan Ketaatan, dan Kompleksitas Tugas terhadap Audit Judgment*. Simposium Nasional Akuntansi 10, 26-28 Juli, Unhas Makasar.
- Kartika, Andi (2010), *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang*. Kajian Akuntansi, Pebruari 2010, Hal: 39 – 60. Universitas Stikubank, Semarang.

- Krisnadewi, Amelia Veronica Komang Ayu (2009), *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkereditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung*. Universitas Udayana.
- Latuheru, Belianus Patria (2005), *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Study Empiris pada Kawasan Industri Maluku)*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 7, No. 2, Nopember, Hlm. 117-130. Fakultas Hukum Universitas Kristen Petra.
- Mulyadi, 2001, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga*. Salemba Empat. Jakarta.
- Retnaningsih, Winarni (2008), *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional di PT. Inti Karya Persada Tehnik*. Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008) dalam http://id.wikipedia.org/wiki/Budaya_organisasi.
- Sekaran, Uma (2006a), *Metode Penelitian Bisnis, Buku (terjemahan)*. Jakarta Salemba empat.
- Sumarno, P (2005), *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan INDONESIA di Jakarta)*. Simposium Nasional Akuntansi 8, 15-16 September, Solo.
- Supriyono, 2001, *Akuntansi Manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen Edisi 1*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Trisnaningsih, Sri (2007), *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor*. Simposium Nasional Akuntansi 10, 26-28 Juli, Unhas Makasar.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1



YAYASAN PENDIDIKAN BPD JAWA TENGAH SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BANK BPD JATENG

Nomor : 402/STIE/I/06/2012
Perihal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth :

Bp. Dr. H. Djoko Sudantoko, S.Sos. MM
Ketua STIE Bank BPD Jateng
Jl. Pemuda 4a
Semarang

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan Jenjang Pendidikan Strata Satu (S1), maka Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng diwajibkan untuk menyusun skripsi.

Berdasarkan hal tersebut, maka kami mohon bantuan serta kebijaksanaan Bapak/Ibu dapat memberikan ijin kepada Mahasiswa dibawah ini untuk mengumpulkan data sesuai dengan masalah yang akan dikaji dalam skripsi.

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Gandring Yusmanto.
NIM : 1A.08.1334.
Jurusan : Akuntansi.
Judul Skripsi : Pengaruh Tekanan Ketaatan, Budaya Organisasi dan Tanggung Jawab Persepsian pada Penciptaan *Budgetary Slack*.
(experiment pada Organisasi Mahasiswa)

Demikian untuk menjadikan maklum, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

LAMPIRAN 2

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah “Tekanan Ketaatan, Tangung Jawab Persepsian, Budaya Organisasi, dan Karakteristik Individu Berpengaruh pada Penciptaan *Budgetary Slack*”

(Eksperimen pada Organisasi Kemahasiswaan STIE Bank BPD Jateng)

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Program Study :

Organisasi :

Usia :

Jenis Kelamin : () Pria; () Wanita

Lama Saudara menjadi anggota Organisasi Mahasiswa tahun bulan

Mohon Saudara/i memberikan pendapat atas pernyataan-pernyataan berikut, sesuai dengan tingkat persetujuan dengan memberikan tanda (√) pada angka pilihan:

STS : 0 Untuk pernyataan mendekati (Sangat Tidak Setuju)

SS : 10 Untuk pernyataan mendekati (Sangat Setuju)

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

TAHAP 1 : |-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Organisasi Saudara adalah salah satu divisi/team dalam Institusi STIE Bank BPD Jateng yang dipercaya oleh Institusi untuk merencanakan anggaran satu tahun periode kedepan. Anda adalah anggota organisasi kemahasiswaan STIE Bank BPD Jateng yang ditugaskan membuat rencana anggaran. Diketahui bahwa rekomendasi anggaran terbaik dari institusi adalah Rp. 100.000.000,-

Pertanyaan :

1. B

berapa tahun anda menjabat sebagai anggota organisasi?

2. S

siapa atasan langsung dalam organisasi anda?

TAHAP 2 :

Selanjutnya anda diminta atasan anda untuk menaikkan anggaran yang telah disetujui institusi sebesar Rp. 100.000.000,- menjadi Rp. 120.000.000,-. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar mudah mencapai rencana tahunan, mengatasi kejadian tak terduga, dan bonus jika dapat mencapai anggaran yang disetujui.

Pertanyaan :

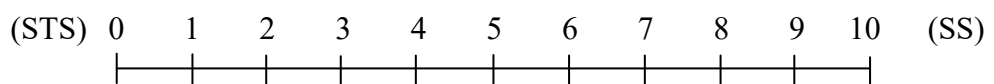
1. Berapa rekomendasi anggaran yang diajukan kepada Institusi setelah mendapat instruksi dari atasan anda? Rp.
2. T

uliskan alasan anda :

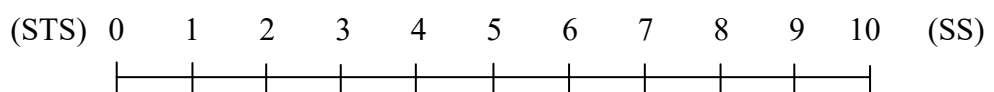
- 6) M
 mengikuti perintah atasan
- 7) A
 anggaran tidak *over budget*
- 8) M
 meningkatkan bonus, promosi, dan karir
- 9) M
 mengutamakan kejujuran, menjaga etika profesi, dan penggelembungan anggaran adalah tidak etis
- 10) B
 berdasarkan data historis sebelumnya.

PERNYATAAN TEKANAN KETAATAN

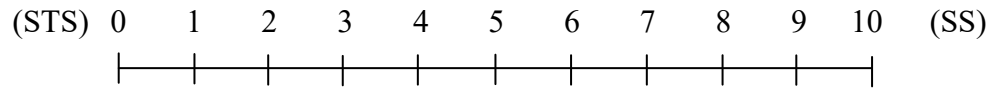
1. M
 menaikkan rekomendasi anggaran sesuai perintah atasan.



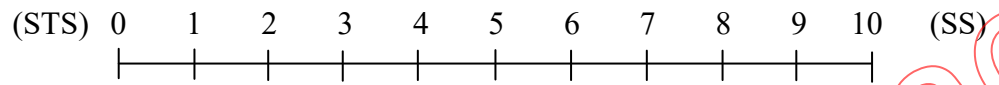
2. A
 anggaran dinaikkan akan lebih mudah mencapai rencana kerja.



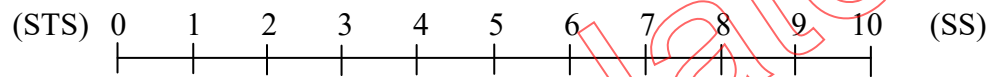
3. Saya tidak ingin mendapatkan masalah dengan atasan jika saya tidak memenuhi keinginan atasan untuk menaikkan anggaran.



4. Saya khawatir jika atasan saya akan menggeser saya pada jabatan yang lebih rendah, jika tidak menuruti keinginan untuk menaikkan rekomendasi anggaran.



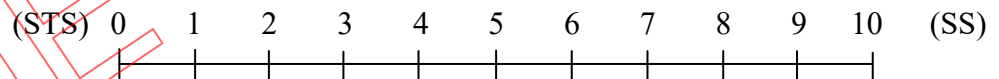
5. Saya akan menentang keinginan atasan saya secara profesional saya berhasil menegakkan profesionalisme.



6. Saya akan menuruti keinginan atasan walaupun bertentangan dengan peraturan Institusi.



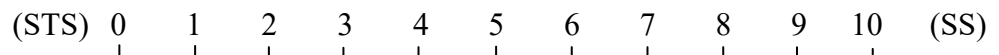
7. Saya akan menaati perintah atasan karena ingin terus bekerja dalam organisasi walaupun bertentangan dengan peraturan Institusi.



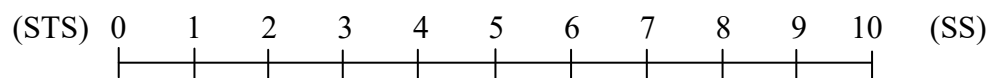
TAHAP 3:

PERNYATAAN TANGGUNG JAWAB PERSEPSIAN

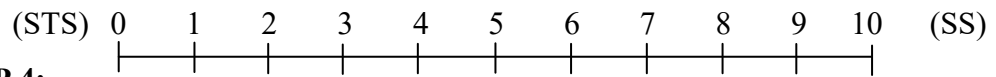
1. Saya bertanggung jawab atas apa yang saya kerjakan



2. Menaikkan rekomendasi berdasarkan perintah atasan merupakan tanggung jawab atasan.



3. Rekomendasi anggaran berdasarkan estimasi terbaik Instisusi merupakan tanggung jawab saya dan organisasi.

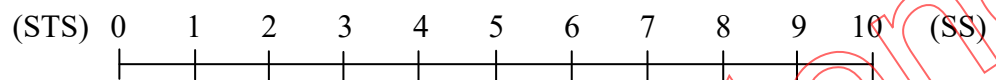


TAHAP 4:

PERNYATAAN BUDAYA ORGANISASI

1.K

omunikasi yang terbuka antara pimpinan dan bawahan diterapkan dilingkungan organisasi anda.



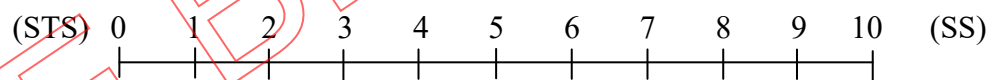
2.J

ika timbul permasalahan selalu diselesaikan bersama (antar anggota organisasi).



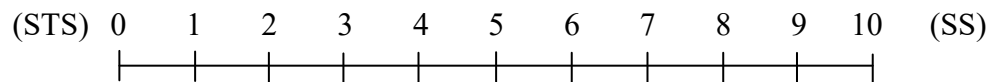
3.A

atasan turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

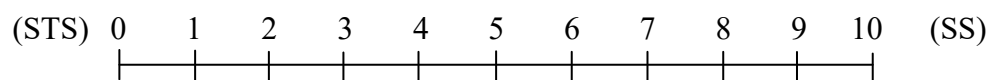


4.B

erbagi informasi kepada rekan kerja maupun atasan dalam pelaksanaan merancang rencana anggaran.



5. Merundingkan rencana anggaran dengan atasan maupun sesama anggota organisasi agar tidak *over budget*.



PERNYATAAN KARAKTERISTIK INDIVIDUAL

A. *Impression Management* (manajemen impresi)

1. Melakukan perintah atasan demi mendapat *image* positif dari atasan.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)
|-----|

2. Membantu teman dalam organisasi saat bekerja agar dipandang giat.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)
|-----|

3. Melakukan semua pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)
|-----|

4. Selalu bisa ketika diminta bantuan baik dari teman maupun atasan.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)
|-----|

5. Menaikkan anggaran sesuai perintah atasan meskipun melebihi estimasi terbaik institusi agar selalu dipercaya oleh atasan.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)
|-----|

6. Bekerjasama dengan teman dalam organisasi karena mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)
|-----|

7. Membantu teman maupun atasan tanpa diminta terlebih dulu.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)
|-----|

8. Mau melakukan sesuatu yang melanggar peraturan institusi demi mendapat pujian.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)
|-----|

9. Membuat anggaran secara diskusi agar dipandang organisasi mampu bekerja secara tim.

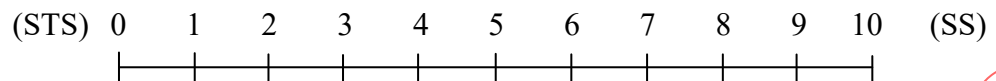
(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)
|-----|

10. Membuat anggaran sesuai estimasi terbaik institusi agar dipandang baik oleh institusi.

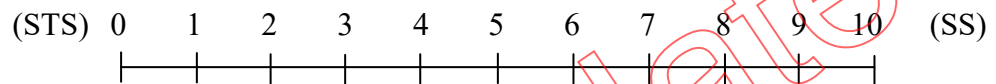


B. Professional Commitment (komitmen profesional)

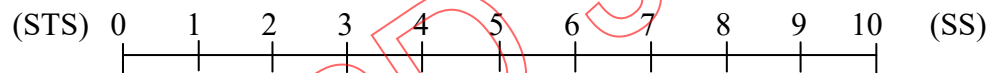
1. Saya merasa ikut memiliki organisasi di tempat saya bekerja.



2. Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi di tempat saya bekerja



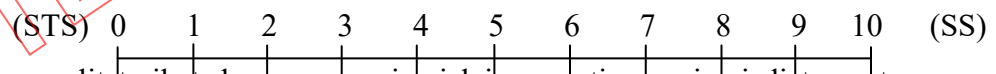
3. Organisasi di tempat saya bekerja sangat berarti bagi saya.



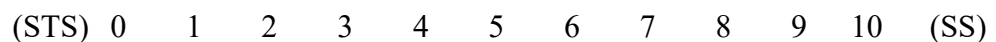
4. Saya merasa menjadi bagian dari organisasi di tempat saya bekerja.



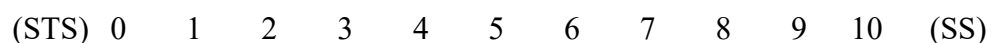
5. Saya merasa masalah organisasi di tempat saya bekerja juga seperti masalah saya.



6. Saya sulit terikat dengan organisasi lain seperti organisasi di tempat saya bekerja.



7. Saya mau berusaha di atas batas normal untuk mensukseskan organisasi di tempat saya bekerja



8. Saat ini saya tetap bekerja di organisasi ini karena komitmen terhadap organisasi.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

9. Alasan utama saya tetap bekerja di organisasi ini adalah karena loyalitas terhadap organisasi.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

10. Saya merasa tidak komitmen jika meninggalkan organisasi di tempat saya bekerja

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

C. *Perceived Pressure Strength* (kekuatan tekanan persepsian)

1. Saya merasa tertekan jika mendapat perintah dari atasan.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

D. *Perceived Decision Diviculty* (kesulitan keputusan persepsian)

Pernyataan ini menggunakan skala dengan ketentuan

(TS)= Tidak Sulit

(SS)= Sangat Sulit

1. Saya merasa bingung atau sulit membuat rencana anggaran jika anggaran tersebut merupakan keinginan atasan.

(TS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

PERNYATAAN *BUDGETARY SLACK*

1. Bagi saya organisasi ini adalah yang terbaik dari kemungkinan organisasi yang ada.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

2. Pada keadaan organisasi yang baik, atasan saya menerima adanya *budgetary slack* sampai level tertentu yang dianggap wajar.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

3. *Budgetary slack* adalah baik untuk melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuktikan secara resmi.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

4. Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

5. Anggaran untuk organisasi saya dapat saya pastikan terlaksana.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

6. Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran yang menjadi wewenang saya.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

7. Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

8. Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai / direalisasikan.

(STS) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (SS)

LAMPIRAN 3 HASIL TABULASI KUESIONER

	TK (X1)	TJP (X2)	BO (X3)	IM (X4a)	PC (X4b)	PPS (X4c)	PDD (X4d)	BS (Y)
1	48	22	40	67	70	5	6	56
2	50	23	47	77	97	4	5	58

3	40	30	40	76	68	8	7	56
4	30	25	40	58	67	3	5	40
5	43	18	38	54	69	6	5	50
6	31	23	28	48	52	7	6	40
7	25	20	43	52	66	8	6	40
8	20	18	39	40	81	5	4	35
9	8	13	48	37	81	3	5	30
10	36	26	25	42	55	7	6	43
11	21	19	42	44	67	6	5	43
12	23	20	45	78	82	8	5	65
13	14	21	43	55	73	6	5	40
14	41	24	44	76	87	7	6	61
15	26	28	50	59	68	8	9	67
16	36	21	31	60	74	7	6	58
17	25	20	79	53	84	8	6	68
18	17	23	46	33	52	5	5	45
19	36	30	37	78	78	8	7	65
20	17	27	45	48	84	6	5	46
21	24	27	50	79	97	6	5	68
22	39	30	47	80	74	7	8	74
23	53	21	45	60	79	9	7	67
24	50	22	41	65	62	6	7	63
25	40	20	69	56	78	9	6	64
26	44	24	56	74	82	8	9	63
27	44	15	45	81	81	7	10	73
28	37	26	48	58	80	8	7	68
29	42	13	67	62	88	8	7	71
30	39	21	44	59	86	7	6	64
31	38	20	52	54	78	6	4	55
32	54	14	34	66	71	4	6	58
33	51	26	50	69	75	6	6	63
34	48	22	44	68	73	8	6	65
35	44	28	41	69	67	8	7	60
36	51	21	67	70	71	6	6	60
37	50	14	40	67	70	8	8	64
38	48	26	68	70	72	7	7	62
39	47	9	40	70	75	7	6	52
40	45	24	38	76	79	8	4	54
41	52	25	60	74	76	7	5	54
42	50	27	56	72	72	9	7	65
43	51	29	41	67	73	4	5	60

44	51	26	55	68	75	7	5	60
45	49	27	41	69	74	5	4	47
46	52	29	57	71	73	7	6	56
47	52	28	46	73	78	8	4	59
48	44	14	45	60	74	5	6	56
49	44	14	32	65	79	8	7	57
50	37	26	70	56	62	8	7	61
51	42	12	68	74	78	7	9	63
52	39	11	65	81	82	6	9	61
53	38	10	52	58	66	5	6	57
54	54	7	45	62	67	8	7	58
55	51	15	56	59	88	8	5	60
56	48	17	44	54	86	5	6	59
57	44	21	42	66	78	8	4	63
58	51	18	55	69	71	7	8	64
59	50	19	65	68	75	6	6	65
60	48	11	70	69	73	7	10	80
61	47	10	38	70	67	8	6	70
62	45	22	64	68	78	7	8	69
63	52	25	58	69	82	7	9	63
64	52	14	41	71	81	8	6	56
65	52	16	42	73	71	5	10	60
66	44	23	42	60	88	5	9	58
67	44	21	43	65	86	5	8	53
68	37	19	77	56	78	8	8	64
69	42	10	41	74	71	8	8	64
70	39	16	46	81	75	7	9	65
71	52	26	46	68	88	8	9	80
72	52	23	65	68	86	9	9	70
73	44	18	58	66	78	9	10	69
74	44	22	42	62	71	8	7	63
75	37	21	56	66	75	9	5	56
76	42	19	36	59	63	8	6	64
77	39	10	56	67	67	8	7	64
78	44	17	49	71	78	8	6	65
79	51	8	55	73	82	5	7	80
80	50	9	41	72	81	5	5	70
81	48	13	67	64	78	7	8	69
82	47	10	40	70	71	7	9	63
83	45	30	56	77	75	8	5	55

STIE BPD Jateng

Data Responden

NO	NAMA	PROGDY	ORGANISASI	USIA	JKEL
1	Teguh Hermawan A	Akuntansi	SEC	22	P
2	Yohanes Okky K	Manajemen	Rokris	21	P
3	Didin Solihin	Manajemen	Badminton	20	P
4	Septian Maulana Perdana	Akuntansi	Taekwondo	21	P
5	Daniel Lattu Marphy	Akuntansi	DPM	22	P

6	Andika Yudha	Manajemen	Rohis	21	P
7	Yohanes Dhysta Priyo A	Manajemen	Rokris	20	P
8	Nurul Hidayah	Manajemen	HIMMA	19	W
9	Joyo Pranoto	Manajemen	HIMMA	22	P
10	Justinus Yudha	Manajemen	PnJ	21	P
11	Kartika Dwi CS	Manajemen	HIMMA	20	W
12	Indra Jaya S	Manajemen	Mapala	20	P
13	Priyanti	Manajemen	HIMMA	19	W
14	Rinwantin	Manajemen	HIMMA	18	W
15	Bakhtiar Ardi N	Manajemen	HIMMA	19	P
16	Devi Budhi T	Manajemen	HIMMA	20	W
17	Maulisya Agung D	Manajemen	HIMMA	21	P
18	Rubi W	Manajemen	HIMMA	19	W
19	Urun N	Manajemen	HIMMA	19	W
20	Stivaprilia	Manajemen	HIMMA	21	W
21	Aditya Seto Wirawan	Manajemen	HIMMA	20	P
22	Siti Masrokhah	Akuntansi	Bananaa Choir	19	W
23	Fitra Arlieza	Akuntansi	Bananaa Choir	19	W
24	Novia Ayu K	Akuntansi	Bananaa Choir	20	W
25	Dian Ulfa H	Akuntansi	Bananaa Choir	19	W
26	Finti Latifa	Manajemen	Bananaa Choir	19	W
27	Taufiq Andre S	Akuntansi	Rohis	21	P
28	Febty Nurhikmah	Akuntansi	DPM	18	W
29	Diana Nofitasari	Akuntansi	Comes	18	W
30	Firmansyah	Akuntansi	DPM	19	P
31	Satrio Adi P	Akuntansi	Teater Among	20	P
32	Putra Abu Y	Akuntansi	Musik	19	P
33	Aditya Budi P	Akuntansi	Bananaa Choir	18	P
34	Winahyu Adhi P	Akuntansi	BEM	20	P
35	Ahmad Safik	Akuntansi	BEM	20	P
36	Dhita Rukki	Akuntansi	BEM	19	W
37	Nindya Resti U	Manajemen	BEM	20	W
38	Agung H	Akuntansi	BEM	20	P
39	Muhamad Afisena	Akuntansi	BEM	20	P
40	Imam Aris M	Manajemen	BEM	19	P
41	Dian Bangkit	Akuntansi	BEM	22	P
42	Thomas T	Manajemen	BEM	19	P
43	Pujianto	Akuntansi	BEM	21	P
44	Reymundus	Manajemen	BEM	20	P
45	Fahrizal	Manajemen	BEM	20	P
46	Ervin Sapartiningsih	Manajemen	BEM	20	W

47	Adhitya Yudhatama	Akuntansi	HMJ	20	P
48	Riana Puspitasari	Akuntansi	HMJ	20	W
49	Ade Siska Pertiwi	Akuntansi	HMJ	19	W
50	Nofiasari	Akuntansi	HMJ	20	W
51	Hari Winarni	Akuntansi	HMJ	19	W
52	Satrio Sudibyo	Akuntansi	HMJ	19	P
53	Ridho Akbar Kumaidi	Akuntansi	HMJ	19	P
54	Iska Rahma	Akuntansi	HMJ	19	W
55	Andika S	Akuntansi	HMJ	20	P
56	Rio Dhika K	Akuntansi	HMJ	19	P
57	Raga ZZ	Akuntansi	HMJ	20	P
58	Fendo A	Akuntansi	HMJ	19	P
59	Cornelia Rizki	Akuntansi	HMJ	19	W
60	Lailatul Jannah	Akuntansi	HMJ	19	W
61	Wahyu Candra	Akuntansi	HMJ	20	P
62	Ilham Adhi Permana	Akuntansi	BB	19	P
63	Fajar Adi Aprilianto	Akuntansi	BB	19	P
64	Aris Setiya Irawan	Akuntansi	BB	21	P
65	Herman Dwi Prasetyo	Akuntansi	BB	19	P
66	Dwi Prayoga	Akuntansi	BB	20	P
67	Dita Aditama	Akuntansi	BB	20	W
68	Aditya Kushendratno	Akuntansi	BB	21	P
69	Riko Yudha Permana	Akuntansi	BB	22	P
70	Rahmad Ari A	Akuntansi	BB	22	P
71	Yuvensius	Akuntansi	Rokris	20	P
72	Maria	Akuntansi	Rokris	20	W
73	Reski	Akuntansi	Rokris	20	W
74	Puspita	Akuntansi	Rokris	20	W
75	Laila	Akuntansi	Rokris	20	W
76	Paramitha C	Akuntansi	Rokris	20	W
77	Y. Asri Utarini	Akuntansi	DPM	21	W
78	Eka Puji Astuti	Manajemen	DPM	21	W
79	Istamar Aenu Ricki	Akuntansi	DPM	21	P
80	Diah Kurnia R	Akuntansi	DPM	22	W
81	Yuvensius Arselius	Akuntansi	DPM	20	P
82	Feri Kusuma W	Akuntansi	SEC	23	P
83	Febrianto Ari	Akuntansi	SEC	22	P

STIE BPD Jateng

Lama Responden menjadi Anggota Organisasi

NO	NAMA	Lama	Atasan
1	Teguh Hermawan A	1 tahun	Febriyanto Ari
2	Yohanes Okky K	2 tahun	Remond
3	Didin Solihin	6 Bulan	Akbar
4	Septian Maulana	8 Bulan	Ima

	Perdana		
5	Daniel Lattu Marphy	8 Bulan	Achie
6	Andika Yudha	2,6 Tahun	Ketua
7	Yohanes Dhysta Priyo A	2,6 Tahun	Remond
8	Nurul Hidayah	6 bulan	Stivaprilia R
9	Joyo Pranoto	2 Tahun	Stivaprilia R
10	Justinus Yudha	2 tahun	BEM
11	Kartika Dwi CS	2 tahun	Stivaprilia R
12	Indra Jaya S	2,6 Tahun	Ketua
13	Priyanti	6 Bulan	Stivaprilia R
14	Rinwantin	6 Bulan	Stivaprilia R
15	Bakhtiar Ardi N	6 Bulan	Stivaprilia R
16	Devi Budhi T	6 Bulan	Stivaprilia R
17	Maulisya Agung D	1 Tahun	Stivaprilia R
18	Rubi W	1 Tahun	Stivaprilia R
19	Urun N	6 Bulan	Stivaprilia R
20	Stivaprilia	2 tahun	Stivaprilia R
21	Aditya Seto Wirawan	2 tahun	Stivaprilia R
22	Siti Masrokhah	2 tahun	Fachrial Desca A
23	Fitra Arlieza	1 Tahun	Fachrial Desca A
24	Novia Ayu K	2 tahun	Fachrial Desca A
25	Dian Ulfa H	1 Tahun	BEM
26	Finti Latifa	1 Tahun	Fachrial Desca A
27	Taufiq Andre S	3 tahun	Fachrial Desca A
28	Febty Nurhikmah	1 Tahun	Dwi Kurniawan
29	Diana Nofitasari	1 Tahun	Y asri Utarini
30	Firmansyah	1 Tahun	Eko S
31	Satrio Adi P	2 tahun	Y asri Utarini
32	Putra Abu Y	1 Tahun	Galih Saputra
33	Aditya Budi P	1 Tahun	Yoga
34	Winahyu Adhi P	1 Tahun	Fachrial Desca A
35	Ahmad Safik	1 Tahun	Winahyu Adhi P
36	Dhita Rukki	1 Tahun	Winahyu Adhi P
37	Nindya Resti U	1 Tahun	Winahyu Adhi P
38	Agung H	1 Tahun	Winahyu Adhi P
39	Muhamad Afisena	1 Tahun	Winahyu Adhi P
40	Imam Aris M	1 Tahun	Winahyu Adhi P
41	Dian Bangkit	1 Tahun	Winahyu Adhi P
42	Thomas T	1 Tahun	Winahyu Adhi P
43	Pujianto	1 Tahun	Winahyu Adhi P
44	Reymundus	1 Tahun	Winahyu Adhi P

45	Fahrizal	1 Tahun	Winahyu Adhi P
46	Ervin Sapartiningsih	1 Tahun	Winahyu Adhi P
47	Adhitya Yudhatama	2 tahun	Kajur
48	Riana Puspitasari	1 Tahun	Adhitya Yudha
49	Ade Siska Pertiwi	1 Tahun	Adhitya Yudha
50	Nofiasari	2 tahun	Adhitya Yudha
51	Hari Winarni	1 Tahun	Adhitya Yudha
52	Satrio Sudibyo	1 Tahun	Adhitya Yudha
53	Ridho Akbar Kumaidi	1 Tahun	Adhitya Yudha
54	Iska Rahma	1 Tahun	Adhitya Yudha
55	Andika S	2 Tahun	Adhitya Yudha
56	Rio Dhika K	1 Tahun	Adhitya Yudha
57	Raga ZZ	2 Tahun	Adhitya Yudha
58	Fendo A	1 Tahun	Adhitya Yudha
59	Cornelia Rizki	1 Tahun	Adhitya Yudha
60	Lailatul Jannah	1 Tahun	Adhitya Yudha
61	Wahyu Candra	1 Tahun	Adhitya Yudha
62	Ilham Adhi Permana	1 Tahun	Aris Setiya Irawan
63	Fajar Adi Aprilianto	1 Tahun	Aris Setiya Irawan
64	Aris Setiya Irawan	2 Tahun	Aris Setiya Irawan
65	Herman Dwi Prasetyo	1 Tahun	Aris Setiya Irawan
66	Dwi Prayoga	1 Tahun	Aris Setiya Irawan
67	Dita Aditama	2 Tahun	Aris Setiya Irawan
68	Aditya Kushendratno	2 Tahun	Aris Setiya Irawan
69	Riko Yudha Permana	2 Tahun	Aris Setiya Irawan
70	Rahmad Ari A	2 Tahun	Aris Setiya Irawan
71	Yuventus	2 Tahun	Remond
72	Maria	2 Tahun	Remond
73	Reski	2 Tahun	Remond
74	Puspita	2 Tahun	Remond
75	Laila	2 Tahun	Remond
76	Paramitha C	2 Tahun	Remond
77	Y. Asri Utarini	1 Tahun	Y asri Utarini
78	Eka Puji Astuti	1 Tahun	Y asri Utarini
79	Istamar Aenu Ricki	2 Tahun	Y asri Utarini
80	Diah Kurnia R	3 tahun	Y asri Utarini
81	Yuventus Arselius	1 Tahun	Y asri Utarini
82	Feri Kusuma W	2 Tahun	Febriyanto Ari
83	Febriyanto Ari	2 Tahun	Febriyanto Ari

STIE BPD Jateng

LAMPIRAN 4

Tabel 4.7
Hasil Uji Descriptive Statistics
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

X1	83	8.00	54.00	41.8193	10.33717
X2	83	13.00	80.00	41.3373	14.56380
X3	83	25.00	79.00	48.9157	11.36018
X4a	83	33.00	81.00	64.9759	10.24930
X4b	83	52.00	97.00	75.4578	8.43816
X4c	83	3.00	9.00	6.8675	1.43791
X4d	83	4.00	10.00	6.5783	1.61638
Y	83	30.00	80.00	59.8675	9.66736
Valid N (listwise)	83				

STIE BPD Jateng

LAMPIRAN 5

Tabel 4.8

Uji Validitas Data Variabel Tekanan Ketaatan

Correlations

		A	B	C	D	e	f	g	Total
A	Pearson Correlation	1	.604(**)	.561(**)	.667(**)	.175	.527(**)	.564(**)	.785(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.114	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
B	Pearson Correlation	.604(**)	1	.352(**)	.357(**)	.215	.470(**)	.534(**)	.654(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.001	.051	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
C	Pearson Correlation	.561(**)	.352(**)	1	.640(**)	.149	.521(**)	.527(**)	.744(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.179	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
D	Pearson Correlation	.667(**)	.357(**)	.640(**)	1	.262(*)	.527(**)	.644(**)	.831(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.017	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
E	Pearson Correlation	.175	.215	.149	.262(*)	1	.399(**)	.565(**)	.489(**)
	Sig. (2-tailed)	.114	.051	.179	.017		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
F	Pearson Correlation	.527(**)	.470(**)	.521(**)	.527(**)	.399(**)	1	.781(**)	.802(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
G	Pearson Correlation	.564(**)	.534(**)	.527(**)	.644(**)	.565(**)	.781(**)	1	.882(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83

Total	Pearson Correlation	.785(**)	.654(**)	.744(**)	.831(**)	.489(**)	.802(**)	.882(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83	83	83	83

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Uji Validitas Data Variabel Tanggungjawab Persepsian Correlations

		A	b	c	total
A	Pearson Correlation	1	.173	.247(*)	.531(**)
	Sig. (2-tailed)		.117	.024	.000
	N	83	83	83	83
B	Pearson Correlation	.173	1	.288(**)	.840(**)
	Sig. (2-tailed)	.117		.008	.000
	N	83	83	83	83
C	Pearson Correlation	.247(*)	.288(**)	1	.673(**)
	Sig. (2-tailed)	.024	.008		.000
	N	83	83	83	83
Total	Pearson Correlation	.531(**)	.840(**)	.673(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83

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

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Validitas Data Variabel Budaya Organisasi
Correlations

		A	B	c	d	e	Total
a	Pearson Correlation	1	.428(**)	.244(*)	.233(*)	.305(**)	.701(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.026	.034	.005	.000
	N	83	83	83	83	83	83
B	Pearson Correlation	.428(**)	1	.044	.237(*)	.346(**)	.632(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.691	.031	.001	.000
	N	83	83	83	83	83	83
C	Pearson Correlation	.244(*)	.044	1	.426(**)	.333(**)	.618(**)
	Sig. (2-tailed)	.026	.691		.000	.002	.000
	N	83	83	83	83	83	83
D	Pearson Correlation	.233(*)	.237(*)	.426(**)	1	.492(**)	.673(**)
	Sig. (2-tailed)	.034	.031	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83
E	Pearson Correlation	.305(**)	.346(**)	.333(**)	.492(**)	1	.710(**)
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.002	.000		.000
	N	83	83	83	83	83	83
Total	Pearson Correlation	.701(**)	.632(**)	.618(**)	.673(**)	.710(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83	83

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

**Uji Validitas Data Variabel *Impression Management*
Correlations**

		A	b	c	d	E	f	g	h	i	j	total
a	Pearson Correlation	1	.564(**)	.224(*)	.006	.564(**)	.248(*)	.119	.404(**)	.431(**)	.444(**)	.757(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.042	.954	.000	.024	.286	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
b	Pearson Correlation	.564(**)	1	.128	.027	.630(**)	.231(*)	-.039	.721(**)	.147	.618(**)	.745(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.248	.808	.000	.035	.725	.000	.184	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
c	Pearson Correlation	.224(*)	.128	1	.314(**)	.343(**)	.025	.338(**)	.004	.104	.185	.285(**)
	Sig. (2-tailed)	.042	.248		.004	.001	.819	.002	.970	.351	.095	.009
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
d	Pearson Correlation	.006	.027	.314(**)	1	.116	.038	.163	-.025	.276(*)	.211	.193
	Sig. (2-tailed)	.954	.808	.004		.296	.733	.142	.821	.011	.056	.080
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
e	Pearson Correlation	.564(**)	.630(**)	.343(**)	.116	1	.127	.100	.596(**)	.350(**)	.598(**)	.784(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.296		.254	.369	.000	.001	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
f	Pearson Correlation	.248(*)	.231(*)	.025	.038	.127	1	.167	.115	.018	.109	.363(**)
	Sig. (2-tailed)	.024	.035	.819	.733	.254		.131	.301	.871	.325	.001
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
g	Pearson Correlation	.119	-.039	.338(**)	.163	.100	.167	1	-.165	.103	.054	.209
	Sig. (2-tailed)	.286	.725	.002	.142	.369	.131		.135	.354	.628	.058
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
h	Pearson Correlation	.404(**)	.721(**)	.004	-.025	.596(**)	.115	-.165	1	.131	.573(**)	.626(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.970	.821	.000	.301	.135		.237	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83

i	Pearson Correlation	.431(**)	.147	.104	.276(*)	.350(**)	.018	.103	.131	1	.527(**)	.608(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.184	.351	.011	.001	.871	.354	.237		.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
j	Pearson Correlation	.444(**)	.618(**)	.185	.211	.598(**)	.109	.054	.573(**)	.527(**)	1	.785(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.095	.056	.000	.325	.628	.000	.000		.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
total	Pearson Correlation	.757(**)	.745(**)	.285(**)	.193	.784(**)	.363(**)	.209	.626(**)	.608(**)	.785(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.080	.000	.001	.058	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

STIEBPD

Uji Validitas Data Variabel *Professional Commitment*
Correlations

		a	B	c	d	e	f	g	h	i	j	total
a	Pearson Correlation	1	.616(**)	.577(**)	.678(**)	.175	-.205	.202	.398(**)	.568(**)	.437(**)	.587(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.113	.063	.067	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
b	Pearson Correlation	.616(**)	1	.723(**)	.685(**)	.391(**)	.014	.440(**)	.504(**)	.694(**)	.459(**)	.784(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.897	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
c	Pearson Correlation	.577(**)	.723(**)	1	.761(**)	.439(**)	-.065	.318(**)	.411(**)	.641(**)	.385(**)	.713(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.559	.003	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
d	Pearson Correlation	.678(**)	.685(**)	.761(**)	1	.509(**)	-.092	.291(**)	.420(**)	.674(**)	.309(**)	.712(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.410	.008	.000	.000	.004	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
e	Pearson Correlation	.175	.391(**)	.439(**)	.509(**)	1	.049	.421(**)	.302(**)	.403(**)	.277(*)	.580(**)
	Sig. (2-tailed)	.113	.000	.000	.000		.659	.000	.006	.000	.011	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
f	Pearson Correlation	-.205	.014	-.065	-.092	.049	1	.299(**)	.142	.105	.214	.326(**)
	Sig. (2-tailed)	.063	.897	.559	.410	.659		.006	.201	.344	.052	.003
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
g	Pearson Correlation	.202	.440(**)	.318(**)	.291(**)	.421(**)	.299(**)	1	.493(**)	.415(**)	.479(**)	.714(**)
	Sig. (2-tailed)	.067	.000	.003	.008	.000	.006		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
h	Pearson Correlation	.398(**)	.504(**)	.411(**)	.420(**)	.302(**)	.142	.493(**)	1	.628(**)	.628(**)	.731(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.006	.201	.000		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83

i	Pearson Correlation	.568(**)	.694(**)	.641(**)	.674(**)	.403(**)	.105	.415(**)	.628(**)	1	.651(**)	.827(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.344	.000	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
j	Pearson Correlation	.437(**)	.459(**)	.385(**)	.309(**)	.277(*)	.214	.479(**)	.628(**)	.651(**)	1	.724(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.011	.052	.000	.000	.000		.000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
total	Pearson Correlation	.587(**)	.784(**)	.713(**)	.712(**)	.580(**)	.326(**)	.714(**)	.731(**)	.827(**)	.724(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

STIE BPPD

Lampiran 6

Tabel 4.14

Uji Reliabilitas Data

	Cronbach's Alpha	N of Items
Variabel Independent	,645	7
Variabel Dependent	,731	8

Lampiran 7

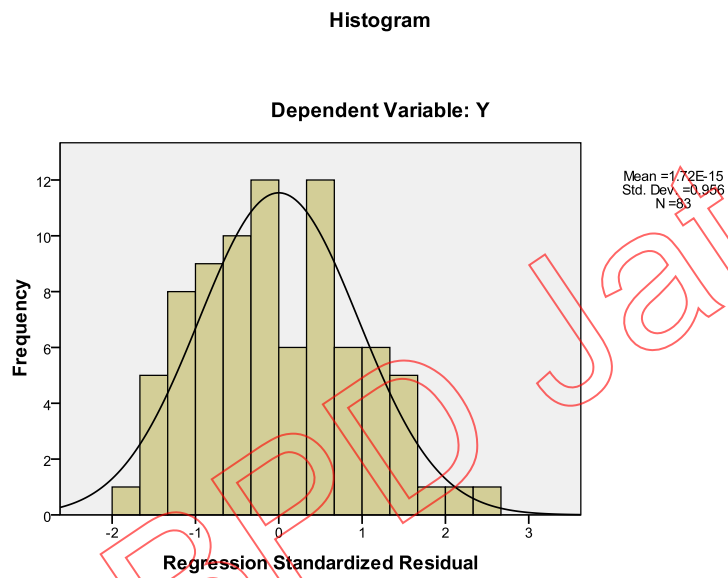
Tabel 4.15

Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters ^a	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,80967302
Most Extreme Differences	Absolute	,064
	Positive	,064
	Negative	-,048
Kolmogorov-Smirnov Z		,584
Asymp. Sig. (2-tailed)		,884
a. Test distribution is Normal.		

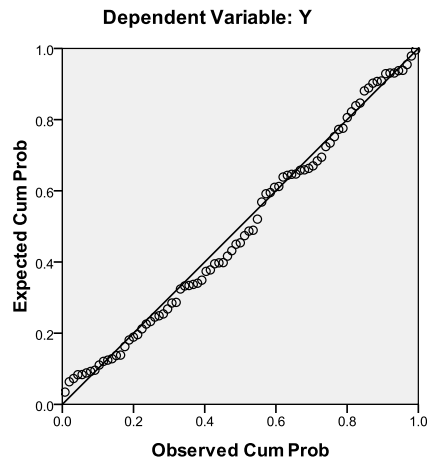
Gambar 4.1

Hasil Uji Normalitas dengan Grafik Histogram



Gambar 4.2
Uji normalitas grafik Normal P-Plot sebagai berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: *Data primer Diolah, 2012.*

Lampiran 8

Tabel 4.16

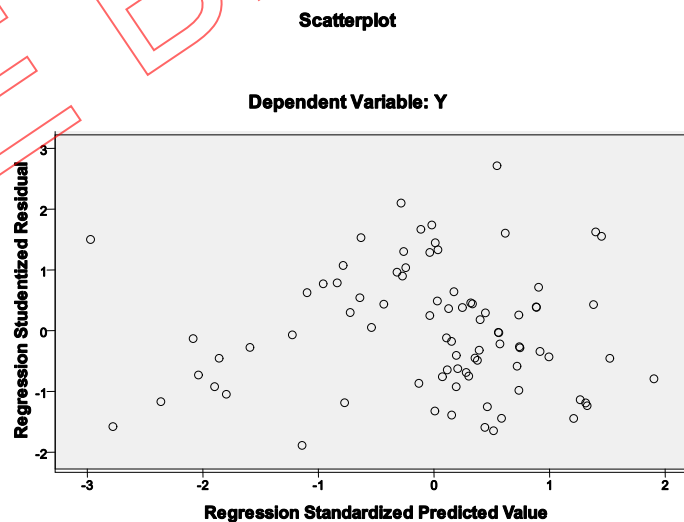
Hasil Uji Multikolonieritas Coefficiennts^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Tekanan Keataatan (X1)	,427	2,342
Tanggung Jawab Persepsian(X2)	,462	2,166
Budaya Organisasi(X3)	,825	1,212
<i>Impression Manajement</i> (X4a)	,533	1,876
<i>Professional Commitment</i> (X4b)	,796	1,256
<i>Perceived pressure strenght</i> (X4c)	,846	1,182
<i>Perceived decision difficulty</i> (X4d)	,811	1,233

b. Dependent Variabel: *Budgetary Slack*

Gambar 4.3

Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Scatterplot



Sumber: *Data primer Diolah, 2012*

Lampiran 9

Tabel 4.17
Uji Glejser
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,466	3,865		,897	,373
TK (X1)	-,078	,053	-,250	-1,478	,144
TJP (X2)	,005	,036	,020	,125	,901
BO (X3)	,006	,035	,020	,167	,868
IM (X4a)	,071	,048	,226	1,489	,141
PC (X4b)	,028	,047	,073	,588	,558
PPS (X4c)	-,329	,270	-,147	-1,218	,227
PDD (X4d)	-,050	,245	-,025	-,202	,840

a. Dependent Variable: Abs_res

Lampiran 10

Tabel 4.18

Uji Determinasi.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 ^a	.639	.605	6.07474

a. Predictors: (Constant), X4d, X4b, X2, X4c, X3, X4a, X1

Lampir

an 11

Tabel 4.19

Uji Simultan (Uji F)
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4895,854	7	699,408	18,953	,000 ^a

Residual	2767,689	75	36,903	
Total	7663,542	82		

a. Predictors: (Constant), X4d, X4b, X2, X4c, X3, X4a, X1

b. Dependent Variable: Y

Lampiran 12

Table 4.20

**Analisis Regresi Berganda Kelompok Tekanan Rendah
Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	76.461	17.961		4.257		.013
	TK	-.149	.063	-.896	-2.375		.076
	TJP	-.799	.404	-.819	-1.978		.019
	BO	-.478	.219	-.914	-2.184		.044
	MI	.195	.068	1.144	2.883		.045
	PC	.018	.113	.053	.158		.882
	PPS	.425	.341	.320	1.244		.281
	PDD	1.537	.626	.954	2.455		.070

a. Dependent Variable: BS

Tabel 4.21

Analisis Regresi Berganda Kelompok Tekanan Sedang

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	67.811	17.439		3.889	.003
	TK	-.186	.165	-.464	-1.124	.285
	TJP	.552	.523	.336	1.056	.014
	BO	-.126	.311	-.149	-.406	.032
	MI	.052	.165	.136	.314	.759
	PC	.010	.125	.025	.083	.035
	PPS	-1.043	.674	-.506	-1.547	.150
	PDD	-.544	1.159	-.138	-.469	.648

a. Dependent Variable: BS

Tabel 4.22
Analisis Regresi Berganda Kelompok Tekanan Sedang
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	32.919	14.238		2.312	.026
	TK	-.601	.167	-.503	-3.600	.001
	TJP	.309	.285	.146	1.082	.285
	BO	.451	.196	.328	2.304	.026
	MI	.248	.118	.268	2.114	.040
	PC	.262	.124	.261	2.118	.040
	PPS	-.620	.545	-.154	-1.138	.021
	PDD	-.039	.468	-.011	-.082	.035

a. Dependent Variable: BS

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : GANDRING YUSMANTO
Tempat/Tanggal Lahir : GROBOGAN, 1DESEMBER 1989
Status : BELUM MENIKAH
Agama : ISLAM
Tinggi/Berat : 180cm/65kg
Tempat tinggal saat ini : JL. WAHYU TEMURUN 2 NO 3 TLOGOSARI
SEMARANG
Telepon : 085290888354/089669039655

PENDIDIKAN FORMAL

NO	JENJANG PENDIDIKAN	TAHUN KELULUSAN	BERHAJAH
1	SD NEGERI 1 SULURSARI	2002	Ya
2	SMP NEGERI 1 GABUS	2005	Ya
3	SMA NEGERI 1 KRADENAN	2008	Ya
4	STIE BANK BPD JATENG	2012	Ya

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini saya buat sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Semarang,, 2012
Hormat Saya,

Gandring Yusmanto