

## BAB IV

### HASIL DAN ANALISIS

#### 4.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini akan meneliti pengaruh mediasi dari *perceived responsibility* dan *organizational culture* terhadap hubungan antara *obedience pressure* dan *budgetary slack* pada manajer level menengah perusahaan manufaktur skala besar dan sedang di Kota Semarang yang terdaftar pada BPS tahun 2016. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *obedience pressure* dan variabel dependen dalam penelitian ini adalah *budgetary slack*. Sedangkan *perceived responsibility* dan *organizational culture* berperan sebagai variabel mediasi.

#### 4.2 Deskripsi Responden

Tabel 4. 1 Tabel Responden

NO	PERUSAHAAN	Disebar	Diterima	Diolah
1	PT SUPERINDO KARYA UTAMA	3	3	3
2	CV ISO	3	3	3
3	CV PERKASA ALLOY	3	1	1
4	PT MITRA DAYA TEKNIKA	3	0	0
5	UD SAMUDERA JAYA	3	3	3
6	CV ANUGERAH CIPTA KREASI	3	3	3
7	CV KUDA MAS	3	3	3
8	PT GOLDEN PRIMA SENTOSA	3	0	0
9	PT MEGAPRINT CITRA MANDIRI	3	3	3
10	PT SAMWON BUSANA INDONESIA	3	1	1
11	PT INDONESIA NANYA INDAH	3	3	3
12	PT KUMPAI BESAR FOOD	3	0	0
13	PT KREASI INDAH BUSANA	3	1	1
14	CV MEKAR JAYA PLASTIK	3	3	3

15	PT DAIYA PLAS	3	3	3
16	PT SAMA	3	3	3
17	EKA POULTRY	3	0	0
18	PT BARALI CITRA MANDIRI	3	3	3
19	PT CANDRABUANA SURYASEMESTA	3	3	3
20	PT NEW MARCH	3	3	3
21	PT RAJA BESI	3	0	0
22	PT ITRASAL	3	3	3
23	PT AMKA	3	3	3
24	PT KINGSINDO INTERLINING	3	3	3
25	PT MAJATI FURNITURE	3	3	3
26	CV SENDANG AGUNG	3	3	3
27	PT TIRTA INVESTAMA	3	3	3
28	CV BERKAT UTAMA(HOSTOME)	3	3	3
29	PIKA	3	3	3
30	PT PLOSS ASIA	3	0	0
31	PT BANDENG JUWANA	3	3	3
32	PT KHARISMA KLASIK INDONESIA	3	3	3
33	PT GLOBAL MULTI PHARMALAB	3	3	3
34	PT MARIMAS PUTERA KENCANA	3	0	0
35	PT ENGGAL JAYA	3	3	3
36	CV LIRA PRATAMA	3	3	3
37	PT ALAM DAYA SAKTI	3	0	0
38	CV INDO JATI UTAMA	3	3	3
39	CV ANUGERAH PRIMA	3	3	3
40	PT PHAPROS TBK	3	3	3
41	PT FUMIRA	3	3	3
42	PT EVERFRESH INDO BERAGE	3	0	0
43	PT REHOBAT	3	3	3
44	UD MITRA ABADI	3	3	3
45	PT INDONESIA STEEL TUBE	3	3	3
46	PT KURNIA JATI UTAMA INDONESIA	3	3	3
47	KONVEKSI EVELYN	3	3	3

48	PT R.H. FURNITURE	3	3	3
49	KONVEKSI CHANDRA (COTTON CLUB)	3	3	3
50	PT SML INDONESIA PRIVATE	3	3	3
51	PT MEGA PRINT CITRA MANDIRI	3	0	0
52	PT JAYA ABADI TEKNIK	3	0	0
53	PT TAMAN DELTA INDONESIA	3	3	3
54	SANGGAR PRINTING	3	3	3
55	CV POLA JATI UTAMA	3	3	3
56	PT RIA SARANA PUTRA JAYA	3	0	0
57	PT ARENA TEKNIK	3	3	3
58	CV CIPTA PRIMA STEEL	3	3	3
59	PT DAMAITEK	3	3	3
60	KONVEKSI LILYANA	3	3	3
61	PT ALUTAMA	3	0	0
62	PT SINAR KENCANA PUTERA	3	3	3
63	PT GUNA MEKAR INDUSTRI	3	3	3
	Jumlah responden	189	144	144

Sumber : lampiran 2

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer level menengah pada perusahaan manufaktur skala besar dan sedang di Kota Semarang yang terdaftar pada BPS tahun 2016 yakni sebanyak 475 manajer perusahaan. Jumlah sample minimal manajer perusahaan yang bersedia untuk mengisi kuesioner sebanyak 50 manajer. Kuesioner dikerjakan oleh manajer pada level menengah yang terlibat dalam proses pembuatan anggaran seperti manajer departemen pada perusahaan. Peneliti melakukan penyebaran kuesioner pada 63 perusahaan dengan masing – masing perusahaan mendapat 3 kuesioner sehingga total kuesioner yang disebar sebesar 189. Akibat adanya penolakan pengisian kuesioner oleh manajer perusahaan, maka kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebesar 144.

**Tabel 4. 2 Profil Responden Dalam Penelitian**

Profil		Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Pria	69	47,9
	Wanita	75	52,1
Umur	< 30	28	19,4
	30-40	48	33,3
	41-50	46	31,9
	>50	22	15,3
Lama Bekerja	< 1	12	8,30
	1-5	32	22,2
	6-10	61	42,4
	>10	39	27,1
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/Sederajat	24	16,7
	Diploma	25	17,4
	Sarjana	82	56,9
	Magister	13	9,00
	Doktor	0	0,00
Jabatan	Manajer Keuangan/ Acc	40	27,8
	Manajer Produksi	39	27,1
	Manajer Penjualan/ S&D	28	19,4
	Manajer Personalia/ HRD	22	15,3
	Manajer Marketing	8	5,60
	Manajer Operasional	6	4,20
	Manajer Maintenance	1	0,70

Sumber : lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.2, menunjukkan bahwa dari 144 responden terdapat 47,9 % responden pria dan 52,1 % responden wanita. Sehingga dapat diketahui bahwa lebih

banyak responden wanita daripada responden pria. Kemudian responden yang berusia < 30 tahun sebesar 19,4 %, usia 31-40 tahun sebesar 33,3 %, usia 41-50 tahun sebesar 31,9 %, dan usia > 50 tahun sebesar 15,3 %. Sedangkan berdasarkan lama bekerja responden, dapat dilihat bahwa responden yang bekerja < 1 tahun sebanyak 8,3%. Sebanyak 22,2 % responden telah bekerja selama 1-5 tahun, 42,4 % responden telah bekerja selama 6-10 tahun dan 27,1% responden telah bekerja selama > 10 tahun. Sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir sebagai Sarjana sebesar 56,9 %, dan sisanya 16,7 % berpendidikan SMA/SMK/Sederajat, 17,4% berpendidikan diploma dan 9,0 % berpendidikan Magister. Jabatan dari responden terdiri atas manajer keuangan/acc sebesar 27,8%, manajer produksi sebesar 27,1%, manajer penjualan/ S&D sebesar 19,4%, manajer personalia/HRD sebesar 15,3%, manajer marketing sebesar 5,6%, manajer operasional sebesar 4,2% dan manajer maintenance sebesar 0,7%.

#### **4.3 Uji Kualitas Data**

Instrumen kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel dalam suatu penelitian perlu dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh. Pengujian kualitas data dilakukan untuk setiap indikator pada setiap variabel penelitian untuk menguji tingkat keandalan setiap indikator pada masing – masing variabel sebagai alat ukur. Pengujian kualitas data dapat menentukan kualitas dari penelitian yang dilakukan. Terdapat dua jenis uji kualitas data yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji kemampuan kuesioner sebagai instrumen penelitian untuk mengungkap sesuatu yang diukur oleh kuesioner. Uji validitas menggunakan metode *Pearson* dengan mengkorelasi skor masing – masing pertanyaan butir dengan skor total variable yang diteliti (Umar, 2000).

**Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Korelasi Pearson	Nilai Sig. (2 tailed)	Keterangan
<b>1</b>	<b><i>Obedience Pressure (X1)</i></b>			
	X1.1	0,812	0,000	Valid
	X1.2	0,843	0,000	Valid
	X1.3	0,831	0,000	Valid
	X1.4	0,726	0,000	Valid
	X1.5	0,644	0,000	Valid
<b>2</b>	<b><i>Budgetary Slack (Y1)</i></b>			
	Y1.1	0,757	0,000	Valid
	Y1.2	0,711	0,000	Valid
	Y1.3	0,825	0,000	Valid
	Y1.4	0,754	0,000	Valid
	Y1.5	0,620	0,000	Valid
	Y1.6	0,761	0,000	Valid
<b>3</b>	<b><i>Perceived Responsibility (M1)</i></b>			
	M1.1	(tidak dapat diuji)		
<b>4</b>	<b><i>Organizational Culture (M2)</i></b>			
	M2.1	0,742	0,000	Valid
	M2.2	0,578	0,000	Valid
	M2.3	0,720	0,000	Valid



	M2.4	0,745	0,000	Valid
	M2.5	0,649	0,000	Valid
	M2.6	0,556	0,000	Valid

Sumber : lampiran 3

Pengujian validitas pada setiap pertanyaan dapat dinyatakan valid apabila nilai sig. lebih kecil dari 0,05. Tabel 4.3 menunjukkan hasil pengujian validitas yang telah dilakukan pada setiap pertanyaan pada masing - masing variabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pertanyaan dari setiap variabel *obedience pressure*, *budgetary slack*, dan *organizational culture* dinyatakan valid karena nilai sig. berada di bawah 0,05. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Tantri (2018), menyatakan bahwa variabel *perceived responsibility* tidak dapat dilakukan uji validitas karena pengukuran variabel hanya menggunakan satu indikator pertanyaan.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai keandalan dari suatu alat ukur. Sebuah kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban responden atas setiap pertanyaan pada kuesioner tersebut, konsisten dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai dari *Cronbach's Alpha*. Dapat dinyatakan reliabel apabila nilai dari *Cronbach's Alpha* pada semua variabel berada di atas 0,6.

**Tabel 4. 4 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	<i>Obedience Pressure (X1)</i>	0,829	Reliabel

2	<i>Budgetary Slack (Y1)</i>	0,833	Reliabel
3	<i>Perceived Responsibility (M1)</i>	(tidak dapat diuji)	
4	<i>Organizational Culture (M2)</i>	0,741	Reliabel

Sumber : lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Tantri (2018), menyatakan bahwa variabel *perceived responsibility* tidak dapat dilakukan pengujian reliabilitas karena pengukurannya hanya menggunakan satu indikator pertanyaan.

#### 4.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 4. 5 Deskriptif Variabel

Pernyataan	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Rentang Skala			Ket.
					Rendah	Sedang	Tinggi	
Obedience Pressure	1	4	2,23	0,828	1- 2,33	2,33- 3,67	3,67-5	Rendah
Budgetary Slack	1	5	2,59	0,788	1- 2,33	2,33- 3,67	3,67-5	Sedang
Perceived Responsibility	1	5	3,82	0,913	1- 2,33	2,33- 3,67	3,67-5	Tinggi
Organizational Culture	2	5	3,74	0,630	1- 2,33	2,33- 3,67	3,67-5	Tinggi

Sumber : lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.5, variabel *obedience pressure* memiliki nilai *mean* 2,23, variabel *budgetary slack* memiliki nilai *mean* 2,59, dan variabel *perceived*



*responsibility* memiliki nilai *mean* 3,82 dan variabel *organizational culture* memiliki nilai *mean* 3,74. Berdasarkan nilai *mean*, dapat disimpulkan bahwa variabel *obedience pressure* memiliki rata – rata jawaban yang tergolong rendah atau tingkat . Sedangkan pernyataan 4 dan 5 memiliki rata – rata jawaban yang tergolong sedang. Bila dilihat dari standar deviasinya, pernyataan ke 4 memiliki jawaban paling bervariasi dengan nilai 1,273.

#### **4.5 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik merupakan syarat statistik yang perlu dipenuhi untuk menganalisis regresi linear berganda dengan basis *Ordinary Least Square* (OLS) untuk mendeteksi kemungkinan penyimpangan asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

##### **4.5.1 Uji Normalitas**

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, nilai residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi dapat dinyatakan baik apabila memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji Normalitas menggunakan metode uji *Kolmogorov Smirnov*. Data dapat dinyatakan terdistribusi normal apabila nilai signifikansi berada di atas tingkat signifikansi 0,05.

Tabel 4. 6 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Standardized Residual
N		144
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,98945489
Most Extreme Differences	Absolute	,069
	Positive	,069
	Negative	-,060
Kolmogorov-Smirnov Z		,827
Asymp. Sig. (2-tailed)		,501
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
<i>Sumber : lampiran 4</i>		

Berdasarkan uji statistik normalitas yang ditunjukkan oleh tabel 4.6, dapat dilihat bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 0,827 dengan signifikansi sebesar 0,501. Maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal karena nilai signifikansi 0,501 lebih besar dari 0,05.

#### 4.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas (independen). Model regresi dapat dikatakan baik jika tidak terjadi korelasi diantara variable bebas. Pengujian adanya Multikolinieritas dilihat dari nilai Variabel Inflation Factor (VIF) dan nilai *Tolerance*. Model regresi dapat dinyatakan bebas dari multikolinearitas bila nilai  $VIF \leq 10$  dan nilai  $Tolerance \geq 0,1$  (Ghozali, 2005 dalam Hayu Waseso & Ismi, 2013).

Tabel 4. 7 Hasil Uji Multikolinearitas 1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	(Constant)			
	Obedience Pressure	,915	1,093	Tidak terjadi multikolinearitas
	Perceived Responsibility	,915	1,093	Tidak terjadi multikolinearitas

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

Sumber : lampiran 4

Tabel 4. 8 Hasil Uji Multikolinearitas 2

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	(Constant)			
	Obedience Pressure	,514	1,945	Tidak terjadi multikolinearitas
	Organizational Culture	,514	1,945	Tidak terjadi multikolinearitas

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

Sumber : lampiran 4

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas yang ditunjukkan pada tabel 4.7 dan tabel 4.8, variabel bebas yang terdiri dari *obedience pressure*, *perceived responsibility*, dan *organizational culture* memiliki nilai VIF di bawah 10 dan nilai tolerance

lebih besar dari 0,1. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini bebas dari multikolinearitas.

#### 4.5.3 Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas digunakan untuk menguji model regresi untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, namun apabila nilai variance dari satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda disebut dengan heterokedastisitas. Homokedastisitas merupakan model regresi yang baik karena tidak terjadi heterokedastisitas. Pengujian Heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser* yaitu menguji pengaruh variabel dependen dengan nilai mutlak residual. Bila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 4. 9 Hasil Uji Heterokedastisitas**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,234	3	,078	,798	,497 <sup>a</sup>
Residual	13,689	140	,098		
Total	13,923	143			

a. Predictors: (Constant), Organizational Culture, Perceived Responsibility, Obedience Pressure

b. Dependent Variable: Abs

*Sumber : lampiran 4*

Tabel 4. 10 Koefisien Uji Heterokedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,142	,306		,465	,643
Obedience Pressure	,053	,044	,140	1,194	,235
Perceived Responsibility	,024	,030	,070	,787	,433
Organizational Culture	,007	,059	,015	,127	,899

a. Dependent Variable: Abs

Sumber : lampiran 4

Dari hasil uji *Glejser* pada tabel 4.9, menghasilkan output signifikansi 0,497 atau dapat diketahui bahwa masing – masing variabel memiliki nilai sig. lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa setiap variabel yang terdiri atas *obedience pressure*, *perceived responsibility*, dan *organizational culture* tidak mengandung heteroskedastisitas terhadap variable residualnya atau dapat dinyatakan bahwa penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

#### 4.6 Uji Ketepatan Model

Dalam penelitian ini, uji ketepatan model menggunakan model regresi linear berganda sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel dependen dari penelitian ini adalah *budgetary slack*, sedangkan variabel independennya adalah *obedience pressure*, *perceived responsibility*, dan *organizational culture*.

#### 4.6.1 Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah semua variable independen (variable bebas) yang dimasukkan ke dalam model akan memiliki pengaruh secara bersama – sama terhadap variable dependen (variable terikat). Uji F dilakukan dengan menentukan F tabel dan menghitung nilai F hitung. dengan taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Apabila nilai F hitung  $\geq$  F tabel memiliki makna bahwa masing – masing variable independen secara bersama – sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variable dependen. Dan sebaliknya, apabila nilai F hitung  $\leq$  F tabel maka masing – masing variable independen secara bersama – sama tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variable dependen.

**Tabel 4. 11 Hasil Uji F 1**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,226	2	25,613	96,317	,000 <sup>a</sup>
	Residual	37,495	141	,266		
	Total	88,721	143			

a. Predictors: (Constant), Perceived Responsibility, Obedience Pressure

b. Dependent Variable: Budgetary Slack

Sumber : lampiran 4

**Tabel 4. 12 Hasil Uji F 2**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,737	2	25,368	94,168	,000 <sup>a</sup>
	Residual	37,985	141	,269		
	Total	88,721	143			

a. Predictors: (Constant), Organizational Culture, Obedience Pressure

b. Dependent Variable: Budgetary Slack

Sumber : lampiran 4



Berdasarkan tabel 4.11 dan tabel 4.12 di atas, nilai sig. 0,000 berada di bawah 0,05. Kemudian membandingkan nilai F hitung regresi 1 sebesar 96,317 dan F hitung regresi 2 sebesar 94,168 dengan nilai F tabel yang diperoleh dari nilai  $df_1 - df_2$ . Berikut perhitungan  $df_1 = 3 - 1 = 2$ ,  $df_2 = 144 - 2 = 142$ . Maka nilai F tabel signifikansi 0,05 dengan nilai  $df_1 = 2$  dan  $df_2 = 142$  adalah 3,06 maka dapat disimpulkan bahwa nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel. Sehingga variabel *obedience pressure* dan *perceived responsibility* secara bersama – sama berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Demikian pula dengan variabel *obedience pressure* dan *organizational culture* juga secara bersama – sama berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

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

Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variable dependen atau variable terikat (Hayu Waseso & Ismi, 2013). Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) memiliki nilai antara nol dan satu. Model regresi akan semakin baik apabila nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) semakin mendekati angka 1 dan semakin buruk bila mendekati angka 0. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang mendekati satu mengartikan bahwa variable independen dapat memberikan hampir seluruh informasi untuk memprediksi variable dependen (Ghozali, 2005 dalam (Hayu Waseso & Ismi, 2013) .

Tabel 4. 13 Hasil Uji Determinasi ( $R^2$ ) 1

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,760 <sup>a</sup>	,577	,571	,51568

a. Predictors: (Constant), Perceived Responsibility, Obedience Pressure

Sumber : lampiran 4

Nilai Adjusted R Square yang ditunjukkan pada tabel 4.13 di atas sebesar 0,571 atau sebesar 57,1 %. Nilai yang semakin mendekati angka 1 atau 100% akan semakin baik. Jadi variabel independen yang terdiri atas *obedience pressure* dan *perceived responsibility* dapat menjelaskan variasi dari variabel *budgetary slack* sebesar 57,1% dan sisa 42,9 % dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel.

Tabel 4. 14 Hasil Uji Determinasi ( $R^2$ ) 2

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756 <sup>a</sup>	,572	,566	,51903

a. Predictors: (Constant), Organizational Culture, Obedience Pressure

Sumber : lampiran 4

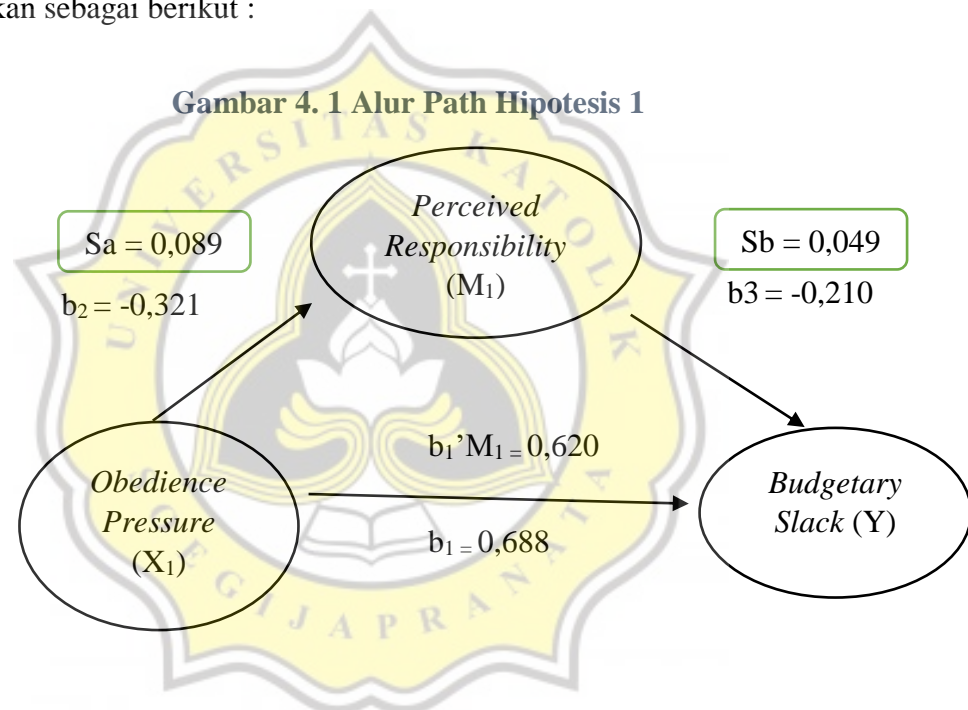
Nilai Adjusted R Square yang ditunjukkan pada tabel 4.14 di atas sebesar 0,566 atau sebesar 56,6 %. Nilai yang semakin mendekati angka 1 atau 100% akan semakin baik. Jadi variabel independen yang terdiri atas *obedience pressure* dan *organizational culture* dapat menjelaskan variasi dari variabel *budgetary slack* sebesar 56,6 % dan sisa 43,4 % dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel.

## 4.7 Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan alat uji SPSS dengan melakukan pengujian hipotesis menggunakan *Software* SPSS dengan alat uji *Path Analysis* dan *sobel test*.

### 4.7.1 Uji Hipotesis 1

Gambar 4.1 merupakan gambar alur path untuk Hipotesis 1 yang ditunjukkan sebagai berikut :



#### 4.7.1.1 Path Analysis Hipotesis 1

Langkah pertama adalah menguji pengaruh langsung dari *obedience pressure* terhadap *budgetary slack* dan nilainya harus signifikan untuk menguji pengaruh dari variable *intervening* atau variable mediasi.

Berikut merupakan hasil analisa jalur dengan regresi sederhana untuk variabel *obedience pressure* terhadap *budgetary slack* untuk jalur *path* 1.

Tabel 4. 15 Hasil Uji Path 1

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,054	,131		8,057	,000
Obedience Pressure	,688	,055	,723	12,480	,000

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

Sumber : lampiran 5

Berdasarkan hasil regresi sederhana yang ditunjukkan oleh tabel 4.15 dari path 1, persamaan regresi yang dihasilkan, yaitu :

$$Y = \alpha_1 + b_1 X + \varepsilon$$

$$Y = 1,054 + 0,688 X + \varepsilon$$

*Obedience pressure* berpengaruh terhadap *budgetary slack* karena nilai signifikan berada di bawah 0,05. Persamaan regresi di atas menjelaskan bahwa konstanta 1,054 artinya jika *obedience pressure* bernilai 0 maka *budgetary slack* bernilai 1,054 dan apabila skor *obedience pressure* meningkat satu satuan maka akan meningkatkan skor *budgetary slack* sebesar 0,688.

Analisis *path* ke 2 untuk menguji hubungan regresi antara *obedience pressure* dengan *perceived responsibility*.

Tabel 4. 16 Hasil Uji Path 2

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,535	,210		21,572	,000
Obedience Pressure	-,321	,089	-,291	-3,629	,000

a. Dependent Variable: Perceived Responsibility

Sumber : lampiran 5

Berdasarkan hasil regresi sederhana yang ditunjukkan oleh tabel 4.16 dari path 2, persamaan regresi yang dihasilkan, yaitu :

$$M_1 = \alpha_2 + b_2 X + \varepsilon$$

$$M_1 = 4,535 + -0,321 X + \varepsilon$$

*Obedience pressure* berpengaruh terhadap *perceived responsibility* karena nilai signifikan berada di bawah 0,05. Persamaan regresi di atas menjelaskan bahwa konstanta 4,535 artinya jika *obedience pressure* bernilai 0 maka *perceived responsibility* bernilai 4,535 dan apabila skor *obedience pressure* meningkat satu satuan maka akan menurunkan skor *perceived responsibility* sebesar 0,321.

Analisis *path* ke 3 untuk menguji hubungan regresi antara *obedience pressure* dan *perceived responsibility* terhadap *budgetary slack*.

Tabel 4. 17 Hasil Uji Path 3

Model	Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
(Constant)	2,007	,256			7.849	.000
1 Obedience Pressure	,620	,044	,652		11,398	.000
Perceived Responsibility	-,210	,049	-,244		-4,256	.000

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

Sumber : lampiran 5

Tabel 4.17 di atas merupakan hasil analisis *path* yang ke 3, dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha_3 + b_1 X + b_3 M_1 + \varepsilon$$

$$Y = 2,007 + 0,620 X + -0,210 M_1 + \varepsilon$$

*Obedience pressure* dan *perceived responsibility* berpengaruh terhadap *budgetary slack* karena nilai signifikan berada di bawah 0,05. Persamaan regresi di atas menjelaskan bahwa konstanta 2,007 artinya jika *obedience pressure* dan *perceived responsibility* bernilai 0 maka *budgetary slack* bernilai 2,007 dan apabila nilai *obedience pressure* meningkat satu satuan maka akan meningkatkan skor *budgetary slack* sebesar 0,620. Kemudian bila skor *perceived responsibility* meningkat satu satuan maka dapat menurunkan skor *budgetary slack* sebesar 0,210.

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada gambar 4.1, kemudian dilakukan perbandingan besarnya  $b_1$  dan  $b_1'$  untuk menentukan jenis mediasinya. Pengaruh X terhadap Y menurun (0,688 menjadi 0,620) setelah dimasukkan variabel  $M_1$  dan



pengaruhnya tetap signifikan. Sehingga *perceived responsibility* merupakan *partial mediation* variabel. Berikut adalah penghitungan *total effect = direct effect + indirect effect*,  $total\ effect = 0,688 = 0,620 + (-0,321 * -0,210)$  untuk *perceived responsibility*.

#### 4.7.1.2 Sobel Test Hipotesis 1

Kemudian untuk mengetahui bagaimana signifikansi dari pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi yang dihasilkan dari *path analysis* yang telah dilakukan sebelumnya maka dilakukan sobel test. Pengujian sobel test melalui ([http://http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm](http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm)). Atau melakukan penghitungan sobel test versi Aroian dengan rumus sebagai berikut :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S^2a + a^2 S^2b + S^2a S^2b}$$

Berikut adalah pengujian sobel test untuk pengaruh *obedience pressure* (X) terhadap *budgetary slack* (Y) dengan *perceived responsibility* (M<sub>1</sub>) sebagai variabel mediasi.

Gambar 4. 2 Sobel Test Hipotesis 1

	Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	-0.321	Sobel test: 2.75956053	0.0244278	0.00578792
b	-0.210	Aroian test: 2.7166088	0.02481403	0.00659545
s <sub>a</sub>	0.089	Goodman test: 2.80461619	0.02403537	0.00503765
s <sub>b</sub>	0.049	Reset all	Calculate	

Hasil pengujian sobel test pada gambar 4.2, menunjukkan bahwa nilai *standar error* (S<sub>ab</sub>) yang dihasilkan sebesar 0,024. Kemudian mencari nilai t hitung dengan rincian sebagai berikut :

$$T\ hitung = \frac{a \times b}{S_{ab}}$$

$$= \frac{(-0,321) \times (-0,210)}{0,0244}$$

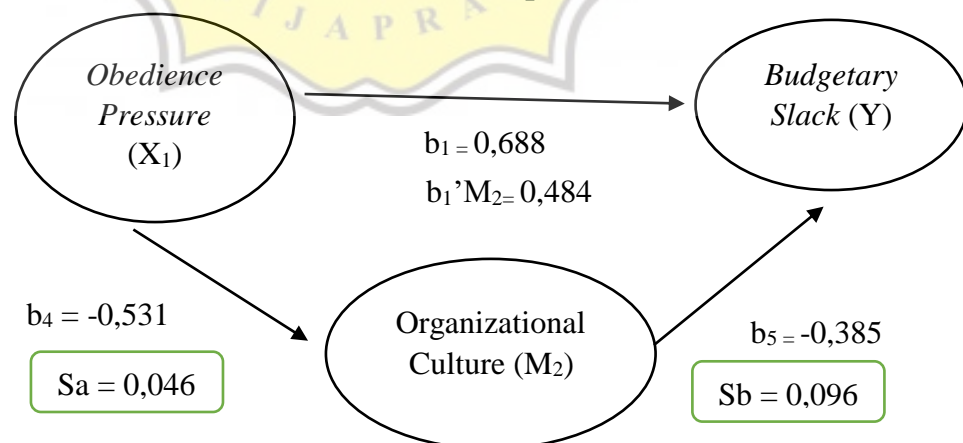
$$= 2,7627$$

Variabel mediasi dapat dinyatakan signifikan dalam memediasi hubungan antara *obedience pressure* terhadap *budgetary slack* apabila nilai t hitung > t tabel. T tabel diperoleh dari  $df = 144 - 3 = 141$  dengan taraf signifikansi 0,05. Pengujian tersebut menghasilkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan taraf signifikansi 0,05 yaitu sebesar  $2,7627 > 1,655$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel *perceived responsibility* mampu memediasi hubungan antara *obedience pressure* terhadap *budgetary slack* secara signifikan dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,067 dengan pengaruh yang positif.

#### 4.7.2 Uji Hipotesis 2

Gambar 4.3 merupakan gambar alur path untuk Hipotesis 2 yang ditunjukkan sebagai berikut :

**Gambar 4. 3 Alur Path Hipotesis 2**



#### 4.7.2.1 Path Analysis Hipotesis 2

Langkah pertama untuk jalur *path* 1 yaitu pengaruh langsung dari *obedience pressure* terhadap *budgetary slack* seperti yang telah dilakukan sebelumnya. Diketahui besarnya pengaruh langsung sebesar 0,688.

Kemudian melakukan analisis *path* ke 4 untuk menguji hubungan regresi antara *obedience pressure* dengan *organizational culture*.

**Tabel 4. 18 Hasil Uji Path 4**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,921	,109		45,258	,000
	Obedience Pressure	-,531	,046	-,697	-11,586	,000

a. Dependent Variable: Organizational Culture

Sumber : lampiran 5

Tabel 4.18 di atas merupakan hasil analisis *path* yang ke 4 untuk hipotesis 2, dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$M_2 = \alpha_4 + b_4 X + \varepsilon$$

$$M_2 = 4,921 + -0,531 X + \varepsilon$$

*Obedience pressure* berpengaruh terhadap *organizational culture* karena nilai signifikan berada di bawah 0,05. Persamaan regresi di atas menjelaskan bahwa konstanta 4,921 artinya jika *obedience pressure* bernilai 0 maka *organizational*

*culture* bernilai 4,921 dan apabila skor *obedience pressure* meningkat satu satuan maka akan menurunkan skor *organizational culture* sebesar 0,531.

Analisis *path* ke 5 untuk menguji hubungan regresi antara *obedience pressure* dan *organizational culture* terhadap *budgetary slack* sehingga menggunakan analisis regresi berganda.

**Tabel 4. 19 Hasil Uji Path 5**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,948	,489		6,033	.000
1 Obedience Pressure	,484	,073	,509	6,617	.000
Organizational Culture	-,385	,096	-,308	-4,008	.000

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

Sumber : lampiran 5

Tabel 4.19 di atas merupakan hasil analisis *path* yang ke 5, dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha_5 + b_1 X + b_5 M_2 + \varepsilon$$

$$Y = 2,948 + 0,484 X + -0,385 M_2 + \varepsilon$$

*Obedience pressure* dan *organizational culture* berpengaruh terhadap *budgetary slack* karena nilai signifikan berada di bawah 0,05. Persamaan regresi di atas menjelaskan bahwa konstanta 2,948 artinya jika *obedience pressure* dan *organizational culture* bernilai 0 maka *budgetary slack* bernilai 2,948 dan apabila nilai *obedience pressure* meningkat satu satuan maka akan meningkatkan skor *budgetary slack* sebesar 0,484. Kemudian bila skor *organizational culture*

meningkat satu satuan maka dapat menurunkan skor *budgetary slack* sebesar 0,385.

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada gambar 4.2, perbandingan  $b_1$  dan  $b_1'$  menunjukkan pengaruh X terhadap Y juga mengalami penurunan (0,688 menjadi 0,484) setelah dimasukkan variabel  $M_2$  namun tetap signifikan. Sehingga *organizational culture* juga merupakan *partial mediation* variabel. Berikut adalah penghitungan total effect =  $0,688 = 0,484 + (-0,531 * -0,385)$  untuk *organizational culture*.

#### 4.7.2.2 Sobel Test Hipotesis 2

Pengujian sobel test kedua dilakukan untuk menuji pengaruh *obedience pressure* (X) terhadap *budgetary slack* (Y) dengan *organizational culture* ( $M_2$ ) sebagai variabel mediasi.

Gambar 4. 4 Sobel Test Hipotesis 2

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a -0.531	Sobel test: 3.78830467	0.05396477	0.00015168
b -0.385	Aroian test: 3.77568413	0.05414515	0.00015957
$s_a$ 0.046	Goodman test: 3.80105262	0.05378379	0.00014408
$s_b$ 0.096	Reset all	Calculate	

Hasil pengujian sobel test pada gambar 4.4, menunjukkan bahwa nilai *standar error* ( $S_{ab}$ ) yang dihasilkan sebesar 0,054. Kemudian mencari nilai t hitung dengan rincian sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 T \text{ hitung} &= \frac{a \times b}{S_{ab}} \\
 &= \frac{(-0,531) \times (-0,385)}{0,054}
 \end{aligned}$$

$$= 3,785$$

Variabel mediasi dapat dinyatakan signifikan dalam memediasi hubungan antara *obedience pressure* terhadap *budgetary slack* apabila nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel.  $T$  tabel diperoleh dari  $df = 144 - 3 = 141$  dengan taraf signifikansi 0,05. Pengujian tersebut menghasilkan nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel dengan taraf signifikansi 0,05 yaitu sebesar  $3,785 > 1,655$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel *organizational culture* mampu memediasi hubungan antara *obedience pressure* terhadap *budgetary slack* secara signifikan dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,2044 dengan pengaruh yang positif.

#### **4.7.3 Pembahasan Hasil Analisis Data**

##### **4.7.3.1 Obedience Pressure Berpengaruh Positif Terhadap Budgetary Slack Melalui Perceived Responsibility Sebagai Variabel Mediasi**

Pada pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan bahwa *obedience pressure* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* melalui *perceived responsibility* sebagai variabel mediasi sehingga hipotesis 1 diterima. *Obedience pressure* merupakan tekanan ketaatan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk melaksanakan suatu perintah. Sedangkan *perceived responsibility* adalah persepsi tanggung jawab yang dirasakan individu atas keputusan yang diambil atas perintah atasan. Sehingga ketika atasan memberi tekanan ketaatan yang tinggi misalnya dalam hal membuat anggaran yang terlalu tinggi maka persepsi tanggung jawab individu akan rendah karena individu merasa kurang bertanggung jawab atas keberhasilan anggaran tersebut karena anggaran yang ia buat atas perintah atasan. Apabila tanggung jawab individu rendah maka



kesempatan untuk melakukan *budgetary slack* semakin besar karena individu cenderung mematuhi perintah atasan, akibatnya anggaran yang disusun bukan merupakan estimasi terbaik bagi perusahaan. Dan juga sebaliknya apabila *obedience pressure* yang diberikan atasan rendah maka *perceived responsibility* akan tinggi karena individu merasa bertanggung jawab atas anggaran yang dibuat sehingga kecenderungan atasan untuk menciptakan *budgetary slack* akan menurun.

Berdasarkan hasil yang diperoleh, tingkat *obedience pressure* tergolong rendah sedangkan *perceived responsibility* tergolong tinggi dan *budgetary slack* tergolong sedang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata manajer pada perusahaan manufaktur yang terdaftar pada BPS tahun 2016 menunjukkan bahwa atasan mereka tidak melakukan *obedience pressure* atau *obedience pressure* pada tempat mereka bekerja rendah sehingga manajer merasa bertanggung jawab atas anggaran yang dibuat sehingga kecenderungan *budgetary slack* yang dihasilkan sedang.

Berdasarkan *path analysis* yang telah dilakukan, *Obedience pressure* mempengaruhi *perceived responsibility* secara negatif dahulu, lalu *perceived responsibility* mempengaruhi *budgetary slack* secara negatif juga. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tantri (2018). Maka hubungan antara *obedience pressure* dan *budgetary slack* dengan *perceived responsibility* sebagai variabel mediasi bersifat positif. Namun besarnya nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya, namun tetap signifikan dan bersifat *partial mediation*.

#### **4.7.3.2 Obedience Pressure Berpengaruh Positif Terhadap Budgetary Slack Melalui Organizational Culture Sebagai Variabel Mediasi**

Pada pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan bahwa *obedience pressure* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* melalui *organizational culture* sebagai variabel mediasi sehingga hipotesis 2 diterima. *Organizational culture* adalah seperangkat sistem, nilai, norma, atau kepercayaan yang disepakati dan dianut oleh semua anggota dalam organisasi sebagai pedoman berperilaku dan memecahkan masalah internal maupun eksternal perusahaan. *Organizational culture* yang berorientasi pada orang artinya bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan pegawai dan melibatkan dalam pengambilan keputusan. Sehingga apabila atasan memberi tekanan yang tinggi untuk menaati perintah, misalnya berkaitan penyusunan anggaran, maka akan menurunkan *organizational culture* yang dimiliki karena individu cenderung melepas nilai – nilai dari *organizational culture* dimana ia tidak lagi memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan karena menaati perintah dari atasan. Hal ini memicu perilaku disfungsional dalam penyusunan anggaran dengan menaati keputusan atasan untuk menyusun anggaran yang tidak sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yang disebut dengan *budgetary slack*. Dan sebaliknya apabila tekanan ketaatan yang diberikan atasan itu rendah maka dapat meningkatkan nilai *organizational culture* karena individu cenderung menganut nilai budaya yang diterapkan dalam organisasi sehingga keputusan terkait dengan penyusunan anggaran akan disusun bersama sehingga *budgetary slack* menjadi rendah karena anggota organisasi merasa dianggap oleh perusahaan dan merasa

bertanggung jawab atas kemajuan dari organisasi sehingga perilaku disfungsional dalam penyusunan anggaran dapat menjadi rendah.

Berdasarkan hasil yang diperoleh, tingkat *obedience pressure* tergolong rendah sedangkan *organizational culture* tergolong tinggi dan *budgetary slack* tergolong sedang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata manajer pada perusahaan manufaktur yang terdaftar pada BPS tahun 2016 menunjukkan bahwa atasan mereka tidak melakukan *obedience pressure* atau *obedience pressure* pada tempat mereka bekerja rendah sehingga manajer akan menganut budaya organisasi yang dianut perusahaan yaitu berorientasi pada karyawan sehingga segala keputusan dibuat dan disepakati bersama dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan sehingga kecenderungan *budgetary slack* yang dihasilkan sedang karena anggaran tersebut merupakan kesepakatan bersama yang merupakan estimasi terbaik bagi perusahaan.

Berdasarkan path analysis yang telah dilakukan, *Obedience pressure* mempengaruhi *organizational culture* secara negatif dahulu, kemudian *organizational culture* akan mempengaruhi *budgetary slack* secara negatif juga. Sebagai *organizational culture* sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh positif terhadap hubungan antara *obedience pressure* dan *budgetary slack*. Besarnya nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya, namun tetap signifikan dan bersifat *partial mediation*.