

## Pengaruh Komitmen Organisasi, Kapasitas Individu dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Budgetary Slack pada Perangkat Daerah Kota Samarinda

### *The Influence of Organizational Commitment, Individual Capacity, and Environmental Uncertainty on Budgetary Slack in the Regional Apparatus of Samarinda City*

Rica Diah Pratiwi<sup>1</sup>, Muhammad Ikbal<sup>2</sup>✉

<sup>1</sup>Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia.

<sup>2</sup>Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia.

✉Corresponding author: muhammad.ikbal@feb.unmul.ac.id

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasi, kapasitas individu dan ketidakpastian lingkungan terhadap budgetary slack pada perangkat daerah Kota Samarinda. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder, diukur dengan skala likert. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 67 responden pegawai Organisasi Perangkat Daerah Kota Samarinda. Penelitian ini menggunakan metode analisis PLS-SEM yang diolah dengan aplikasi SmartPLS versi 4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap budgetary slack. Kapasitas individu berpengaruh positif signifikan terhadap budgetary slack dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap budgetary slack.

#### Abstract

Our current study aims to examine the influence of organizational commitment, individual capacity, and environmental uncertainty on budgetary slack in the regional apparatus of Samarinda City. This research is quantitative in nature, utilizing both primary and secondary data, measured with a Likert scale. The sample used in our current study consists of 67 respondents from the employees of the Regional Apparatus Organization of Samarinda City. The study employs the PLS-SEM analysis method, processed using SmartPLS version 4.0 software. The results of this study show that organizational commitment has no effect on budgetary slack. Individual capacity has a significant positive effect on budgetary slack, and environmental uncertainty has a significant positive effect on budgetary slack.

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.



Copyright © 2025 Rica Diah Pratiwi, Muhammad Ikbal.

#### Article history

Received 2025-02-18

Accepted 2025-06-30

Published 2025-07-11

#### Kata kunci

Komitmen Organisasi;  
Kapasitas Individu;  
Ketidakpastian  
Lingkungan;  
Budgetary Slack.

#### Keywords

Organizational  
Commitment;  
Individual Capacity;  
Environmental  
Uncertainty;  
Budgetary Slack.

## 1. Pendahuluan

Anggaran merupakan bagian yang penting dalam suatu sektor publik maupun perusahaan dan anggaran merupakan unsur penting dan titik fokus proses perencanaan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan cara merencanakan tindakan dilakukan oleh pemerintah. Anggaran juga sebagai alat pengendalian dengan memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah, memastikan akuntabilitas dan memastikan keefisienan kerja pemerintah kepada publik dan legislatif (Mardiasmo, 2018). Dengan ini pemerintah dituntut untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Pemerintah menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja yang merupakan proses pembangunan yang efisien dan partisipatif, serta menggunakan kinerja sebagai tolak ukur dalam pencapaian target anggaran.

Sejak otonomi ditetapkan, pemerintah khususnya kota Samarinda mengalami reformasi penganggaran dari sistem anggaran tradisional (*traditional budget system*) menjadi sistem berbasis kinerja (*performance budget system*), dengan ini pemerintah dituntut untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Pemerintah menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja yang merupakan proses pembangunan yang efisien dan partisipatif, serta menggunakan kinerja sebagai tolak ukur dalam pencapaian target anggaran.

Penerapan sistem anggaran berbasis kinerja merupakan langkah penting dalam pembangunan yang efisien dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja agen. Dalam konteks ini, anggaran disusun oleh agen dan disetujui oleh prinsipal. Namun, penilaian kinerja yang didasarkan pada target anggaran dapat mendorong agen untuk melakukan pengeluaran di luar batas anggaran demi kemajuan karir yang lebih baik di masa mendatang, yang berpotensi menciptakan perilaku disfungsi seperti *budgetary slack*.

*Budgetary slack* atau kesenjangan anggaran merupakan tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya. Hal ini menyebabkan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Apabila jika prestasi kerja seorang pemimpin dinilai dari prestasinya dalam mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Dalam kondisi seperti ini pihak manajemen cenderung lebih banyak melakukan *budgetary slack*. Alasan yang mendasari seseorang manajer melakukan senjangan anggaran diantaranya adalah untuk membangun kepercayaan orang-orang bahwa ketika anggaran dapat tercapai, maka mereka akan terlihat memiliki kinerja yang bagus di mata atasan. Senjangan anggaran juga seringkali digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian manakala tidak ada kejadian yang tidak terduga, maka asumsinya manajer tersebut dapat mencapai atau melampaui anggaran.

Pencapaian target anggaran tentunya merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai. Tetapi dalam praktiknya seringkali terjadi kekeliruan atau kesalahan dalam menentukan rancangan biaya maupun target pendapatan yang mampu dicapai. *Budgetary slack* akan berdampak pada kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja agen pada unit pertanggungjawabannya (Suartana, 2010). Perkembangan APBD tahun anggaran 2018-2023 di Kota Samarinda dapat dilihat pada Tabel 1, berikut ini.

**Tabel 1. Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Pemerintah Daerah Kota Samarinda Tahun 2018-2023**

Tahun	Urutan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
2018	Pendapatan	2.542.658.336.409,00	2.700.306.264.071,77	157.647.927.663
	Belanja	2.724.630.701.703,00	2.515.289.345.996,38	209.341.355.707
2019	Pendapatan	3.064.327.330.131,00	3.345.520.495.268,58	281.193.165.138
	Belanja	3.429.356.081.755,00	3.065.215.869.366,89	364.140.212.388
2020	Pendapatan	2.592.819.126.400,00	2.872.836.034.923,33	280.016.908.523
	Belanja	3.236.053.860.950,00	2.976.086.465.839,36	259.967.395.111
2021	Pendapatan	2.777.546.569.409,00	2.860.333.904.522,71	82.787.335.114
	Belanja	3.317.530.870.684,00	3.069.980.559.430,72	247.550.311.253
2022	Pendapatan	3.022.973.208.597,00	3.671.108.194.049,82	648.134.985.453
	Belanja	3.338.310.329.964,00	2.987.848.106.437,12	350.462.223.527
2023	Pendapatan	3.850.619.313.000,00	4.026.969.291.270,93	176.349.978.270
	Belanja	4.839.216.521.000,00	4.429.959.804.297,66	409.256.716.702

Sumber: BPKAD Kota Samarinda, 2024.

Berdasarkan Tabel 1 yang berisi Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Pemerintah Daerah Kota Samarinda Tahun 2018-2023, terlihat adanya indikasi *budgetary slack* dalam pengelolaan anggaran daerah. *Budgetary slack* timbul dari praktek anggaran yang diajukan atau ditetapkan lebih tinggi dari yang seharusnya dibutuhkan, dengan tujuan agar lebih mudah tercapai atau lebih aman untuk pihak yang mengelola anggaran tersebut.

## 1.1. Tinjauan Pustaka

### 1.1.1. Agency Theory

Teori agensi juga dijelaskan sebagai konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara atasan dan bawahan, yaitu antara dua atau lebih individu, kelompok atau organisasi. Pihak atasan adalah pihak yang mengambil keputusan dan memberikan mandat kepada pihak lain (bawahan), untuk melakukan semua kegiatan atas nama atasan (Jensen & Meckling, 1976). Dari sudut pandang teori agensi atasan membawahi bawahan agar dapat melaksanakan tugas yang didelegasikan dengan efektif. Teori ini merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara atasan dan bawahan. Hubungan agensi timbul ketika satu atau lebih individu yang disebut sebagai atasan mempekerjakan individu lainnya yang kemudian disebut sebagai bawahan untuk bekerja atau melaksanakan apa yang diinginkan.

Keterkaitan antara teori keagenan dan *budgetary slack* terletak pada penyusunan anggaran yang dilakukan oleh agen, agen berusaha menciptakan anggaran yang lebih akurat dan tepat dengan tidak menutupi informasi yang dimiliki serta memberikan estimasi terbaik kepada *principal*. Sebagai pengguna anggaran, agen biasanya memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai biaya yang dibutuhkan, sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Namun, jika agen memberikan informasi bias, menguntungkan agen melalui manipulasi estimasi anggaran demi citra profesional. Masalah pada lingkup pemerintahan, keagenan sering terjadi di kalangan eksekutif yang mengutamakan kepentingan pribadi dalam penyusunan anggaran APBD karena agen memiliki informasi yang lebih baik. Hal ini membuat agen bisa melakukan praktik *budgetary slack* untuk melindungi posisi agen di mata *principal* dan masyarakat seperti untuk kepentingan pribadi agen daripada untuk kepentingan masyarakat.

### 1.1.2. Komitmen Organisasi

Menurut Raharjo *et al.*, (2023), komitmen organisasi merupakan pengorbanan karyawan kepada organisasi dalam penerimaan nilai-nilai organisasi mencakup keterlibatan seperti kesediaan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan tenaganya dalam pekerjaan Dan menganggap pekerjaan sebagai bagian utama dari hidupnya. Komitmen organisasi adalah cerminan dari sikap atau perilaku karyawan terhadap perusahaan berupa loyalitas dan tindakan untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Menurut Meutia *et al.*,

(2019), seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia bekerja keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya dan juga tingkat seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Yusuf *et al.*, 2018). Dari definisi yang dikemukakan oleh para peneliti tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang pegawai mendukung dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi serta keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

### 1.1.3. Kapasitas Individu

Kapasitas individu pada hakikatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik melalui pendidikan formal, pelatihan dan pengalaman (Erawati, 2016). Kemampuan baik intelektual maupun fisik selalu dihubungkan dengan jenis pekerjaan, sehingga berdasar konsep ini mempelajari perilaku organisasi adalah dapat melihat atau memprediksi perilaku orang-orang ketika bekerja. Disinilah upaya mencari kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan untuk mencapai efektivitas organisasi. Bila ada kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dengan demikian kinerja karyawan bisa meningkat (Supartha *et al.*, 2017). Individu yang berkualitas memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengalokasikan sumber daya secara optimal dalam proses penganggaran, sehingga dapat mengurangi kesenjangan anggaran. Kapasitas individu mencakup kecakapan untuk melakukan tugas yang tercermin dalam tindakan yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja. Kapasitas individu adalah sebagai kemampuan yang terbentuk melalui proses pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, yang mencakup baik kemampuan intelektual seperti kemampuan berpikir, menganalisis, memecahkan masalah, dan mengolah informasi dan juga kemampuan fisik seperti keterampilan manual, ketahanan, atau koordinasi.

### 1.1.4. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan merupakan rasa ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi sesuatu secara akurat dari seluruh faktor sosial dan fisik yang secara langsung mempengaruhi perilaku pembuatan keputusan orang-orang dalam perusahaan (Putri *et al.*, 2016). Ketidakpastian lingkungan adalah ketidakmampuan seseorang untuk mengetahui yang nanti terjadi pada lingkungan organisasi sehingga masa depan tidak dapat diprediksi dengan jelas, proses yang berorientasi dalam diri seseorang untuk mencari gambaran tentang lingkungan dengan cara memperhatikan, menginterpretasikan dan mempelajari (Yosep *et al.*, 2020). Ketidakpastian merupakan suatu persepsi dari anggota organisasi dikarenakan orang tersebut merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi sesuatu atau situasi di masa depan. Ketidakpastian lingkungan ini menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi yang terus berubah-ubah. Ketidakpastian lingkungan adalah kondisi individu atau anggota organisasi merasa tidak mampu memprediksi dengan akurat berbagai faktor sosial dan fisik yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Hal ini terjadi karena kurangnya informasi yang diperlukan untuk memahami situasi di masa depan yang mengakibatkan ketidakjelasan dan ketidakpastian dalam meramalkan perkembangan lingkungan organisasi. Ketidakpastian ini memaksa organisasi untuk melakukan penyesuaian terhadap kondisi yang terus berubah untuk tetap relevan dan efektif dalam operasionalnya.

### 1.1.5. Budgetary Slack

*Budgetary slack* merupakan suatu fenomena yang terjadi pada saat proses perencanaan anggaran pada waktu seseorang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam menyatakan target anggaran maka dia tidak akan membuat target sesuai kemampuan optimalnya, akan tetapi membuat anggaran yang mudah dicapai (Rinaldi *et al.*, 2020). Menurut Sheng (2018) *budgetary slack*

adalah selisih antara perkiraan terbaik organisasi dan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan. *Slack* atau kesenjangan adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan secara efisien untuk menyelesaikan tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut dengan kata lain *slack* adalah penggelembungan anggaran (Lubis, 2017). Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang telah direncanakan dengan pelaksanaan sesungguhnya yang umumnya sengaja dilakukan untuk kepentingan pribadi dari pelaksana anggaran tersebut (Irawati *et al.*, 2018). *Budgetary slack* adalah fenomena dalam perencanaan anggaran ketika individu menetapkan target anggaran yang lebih mudah dicapai daripada yang sebenarnya dapat dicapai. Hal ini menciptakan selisih antara perkiraan terbaik organisasi dan jumlah anggaran yang diajukan.

## **2. Metode**

### **2.1. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Samarinda. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dapat didefinisikan sebagai pelaksana fungsi eksekutif yang harus berkoordinasi agar penyelenggaraan pemerintah berjalan dengan baik. OPD Kota Samarinda berjumlah 40 OPD yang terdiri dari 1 Sekretariat Daerah, 1 Sekretariat DPRD, 1 Inspektorat, 20 Dinas, 6 Badan, 1 Satuan Polisi Pamong Praja, 10 Kantor Camat. Untuk mempersempit ruang lingkup objek penelitian, keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti memilih sampel di Dinas dan Badan di lingkungan pemerintahan Kota Samarinda yang berjumlah 26 Organisasi Perangkat Daerah.

### **2.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif yaitu data dalam bentuk angka-angka. Data kuantitatif yang digunakan adalah data realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah Kota Samarinda. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang langsung diperoleh dari narasumber dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden dan data sekunder yaitu laporan realisasi anggaran yang diperoleh dari BPKAD.

### **2.3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*) dengan cara menyebarkan kuesioner pada yang menjadi objek untuk mendapatkan informasi data primer. Untuk memberikan penilaian terhadap kuesioner diperlukan adanya penentuan skor berdasarkan Skala Likert. Metode Skala Likert merupakan metode yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pengguna menggunakan Skala Likert (Setyawan, 2018). Pernyataan ini berisi bobot yang berbeda disetiap jawaban.

### **2.4. Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode statistik Partial Least Square (PLS) yang telah ditentukan dengan bantuan program *SmartPLS* ver. 4.0. PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antara konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antara konstruk tersebut. Analisa PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut outer model dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut inner model. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel atau konstruk.

## **3. Hasil dan Pembahasan**

### **3.1. Hasil Penelitian**

#### **3.1.1. Outer Model**

*Outer Model* Atau Pengukuran Bagian Luar disebut juga sebagai model pengukuran. Uji *outer model* bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-

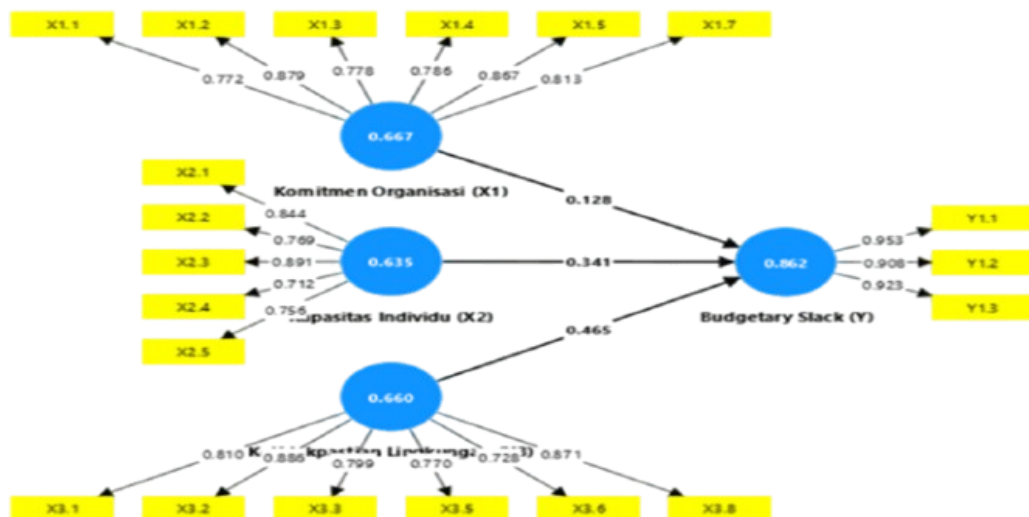
indikatornya. Pengujian *outer model* terdapat tiga kriteria yang harus dipenuhi yaitu uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan dan uji reliabilitas. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menilai tiap-tiap pernyataan yang terdapat pada kuesioner layak untuk digunakan. Untuk melihat layak atau tidaknya variabel yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:

### 1) Uji Validitas Konvergen

Parameter uji validitas konvergen dapat diketahui berdasarkan hasil output algoritma *smartPLS* berupa *Outer Loading* dan AVE. Apabila *Outer Loading* dimensi variabel memiliki nilai loading > 0,70 dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Ghozali & Latan, 2015).

### 2) Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan adalah membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika square root of average variance extracted (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki discriminant validity yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50. Hasil dari uji validitas terhadap 67 item pernyataan kuesioner yang dilakukan pada 67 responden adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Uji Validitas

Nilai AVE pada uji di atas menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan nilai > 0.50 dan dapat dinyatakan valid. Uji validitas diskriminan berdasarkan nilai *cross loading*. Nilai ini berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk, dimana nilai tersebut harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk lainnya. Hasil pengujian nilai *cross loading* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2. Cross Loadings**

	Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	Kapasitas Individu (X <sub>2</sub> )	Ketidakpastian Lingkungan (X <sub>3</sub> )	<i>Budgetary Slack</i> (Y)
X1.1	0.772	0.231	0.733	0.525
X1.2	0.879	0.583	0.712	0.613
X1.3	0.778	0.615	0.617	0.538
X1.4	0.786	0.230	0.608	0.445
X1.5	0.867	0.630	0.666	0.749
X1.7	0.813	0.294	0.647	0.433
X2.1	0.467	0.844	0.577	0.586
X2.2	0.497	0.769	0.535	0.540
X2.3	0.464	0.891	0.635	0.639
X2.4	0.397	0.712	0.467	0.552
X2.5	0.393	0.756	0.447	0.563
X3.1	0.653	0.443	0.810	0.581
X3.2	0.734	0.751	0.886	0.807
X3.3	0.568	0.466	0.799	0.563
X3.5	0.674	0.332	0.770	0.542
X3.6	0.632	0.532	0.728	0.521
X3.8	0.692	0.648	0.871	0.785
Y1.1	0.696	0.688	0.778	0.953
Y1.2	0.610	0.659	0.681	0.908
Y1.3	0.628	0.671	0.760	0.923

Berdasarkan nilai *cross loading* pada tabel 2, menunjukkan bahwa nilai *cross loading* pada masing-masing indikator konstruk memiliki nilai yang lebih besar dengan variabel konstruk itu sendiri daripada indikator konstruk dengan variabel lainnya.

### 3) Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel. Syarat untuk memenuhi pengujian ini adalah nilai *composite reliability* harus bernilai >0,70 sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel tersebut reliabel. Supaya dalam pengujian reliabilitas berkualitas, selain melihat nilai *composite reliability*, harus melihat juga nilai dari *Cronbach alpha*. Kriteria yang harus dipenuhi adalah nilai *Cronbach alpha* harus bernilai >0,60. Dengan menggunakan *output* yang dihasilkan *SmartPLS* maka sebagai berikut:

**Tabel 3. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	0.920	0.923	0.949	0.862
Kapasitas Individu (X <sub>2</sub> )	0.854	0.859	0.896	0.635
Ketidakpastian Lingkungan (X <sub>3</sub> )	0.897	0.919	0.921	0.660
Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	0.901	0.922	0.923	0.667

Semua nilai menunjukkan *Cronbach's Alpha*>0.60 dan *Composite Reliability*>0.70 maka variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

#### 3.1.2. Inner Model

Syarat pengujian model struktural untuk penelitian ini telah terpenuhi sebelumnya sehingga dapat dilakukan pengujian model struktural (*inner model*) yaitu menguji menggunakan 2 metode yaitu dengan koefisien determinasi *R-square* dan uji *F-square*.

### 1) Uji R-Square

Pada uji *R-square* terdapat tiga macam kategori untuk melihat kemampuan variabel endogen dalam menjelaskan variabel eksogen. Jika nilai *R-square* 0,75 berarti model kuat, jika nilai *R-square* 0,50 berarti model sedang/moderat, jika nilai *R-square* 0,25 berarti model lemah. Dalam penelitian ini, nilai *R-square* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4. R-Square**

Keterangan	R-square
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	0.708

Dari tabel 4 Menunjukkan nilai *R-Square* variabel *budgetary slack* 0.708. Nilai *R-Square* 0.708 menunjukkan bahwa *budgetary slack* dipengaruhi oleh model variabel eksogen dalam model penelitian ini sebesar 70,8%, sedangkan sisanya sebesar 29.2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

### 2) Uji F-Square

Pada uji *F-Square* mengukur tingkat pengaruh antar variabel, terdapat tiga macam kategori untuk melihat tingkat pengaruh dan hubungan signifikan antar variabel. Jika nilai *F-Square* 0,02 berarti lemah, 0,15 berarti sedang/kuat, dan 0,35 berarti kuat. Dalam penelitian ini, nilai *F-square* dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini.

**Tabel 5. F-Square**

	<i>Budgetary Slack</i> (Y)
Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	0.019
Kapasitas Individu (X <sub>2</sub> )	0.218
Ketidakpastian Lingkungan (X <sub>3</sub> )	0.201

Berdasarkan nilai tabel *F-square* di atas, maka dapat diketahui pengaruh antar variabel adalah:

- Komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* memiliki nilai *F-square* sebesar 0.019 (rendah)
- Kapasitas individu terhadap *budgetary slack* memiliki *F-square* sebesar 0.218 (menengah)
- Ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack* memiliki *F-square* 0.201 (menengah).

### 3) Uji Hipotesis

**Tabel 6. Path coefficient**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> ) - > <i>Budgetary Slack</i> (Y)	0.128	0.117	0.096	1.334	0.091
Kapasitas Individu (X <sub>2</sub> ) -> <i>Budgetary Slack</i> (Y)	0.341	0.320	0.134	2.540	0.006
Ketidakpastian Lingkungan (X <sub>3</sub> ) -> <i>Budgetary Slack</i> (Y)	0.465	0.482	0.152	3.068	0.001

Berdasarkan hasil *bootstrapping* pada tabel 6 hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (H<sub>1</sub>) ditolak, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal ini ditunjukkan dari nilai *original sampel* positif sebesar 0.128 dan nilai *p-value* 0.091>0,05.
- (H<sub>2</sub>) ditolak, kapasitas individu berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini ditunjukkan dari nilai *original sampel* positif sebesar 0.341 dan nilai *p-value* 0.006>0,05.
- (H<sub>3</sub>) diterima, ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini ditunjukkan dari nilai *original sampel* positif sebesar 0.465 dan nilai *p-value* 0.001>0,05.



## 3.2. Pembahasan

### 3.2.1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack*

Hasil uji ( $H_1$ ) ditemukan bahwa nilai *original sampel* positif sebesar 0.128 dan nilai *p-value*  $0.091 > 0,05$ . Hasil ini menunjukkan adanya tidak berpengaruh komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*, khususnya pada perangkat daerah kota Samarinda.

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional individu, komitmen normatif berakar pada rasa kewajiban, dan komitmen berkelanjutan didasarkan pada pertimbangan biaya jika meninggalkan organisasi. Setiap dimensi ini memiliki pengaruh yang berbeda terhadap perilaku anggaran, termasuk *budgetary slack*. Jika penelitian tidak memisahkan dimensi-dimensi ini, maka efek spesifik komitmen terhadap *slack* tidak teridentifikasi secara jelas. Misalnya, komitmen lebih relevan untuk meningkatkan kinerja anggaran, sedangkan dimensi berkelanjutan dapat memiliki pengaruh netral atau bahkan negatif. Kurangnya pemisahan ini dapat menyebabkan hasil yang kurang signifikan.

Ketidakberpengaruhannya komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* dapat dijelaskan oleh dominasi faktor lain yang lebih signifikan. Dalam penelitian ini, kapasitas individu dan ketidakpastian lingkungan menunjukkan pengaruh yang lebih besar terhadap *slack*, menyoroti bahwa faktor personal dan eksternal memiliki peran dominan dibandingkan dengan faktor internal seperti komitmen organisasi. Kultur organisasi dalam sektor publik di Indonesia, termasuk di Kota Samarinda, memiliki karakteristik unik yang dapat mempengaruhi proses penganggaran. Dalam banyak kasus, penganggaran di sektor publik lebih berfokus pada kepatuhan terhadap regulasi, kebijakan, dan tata cara yang harus diikuti secara ketat dalam setiap proses termasuk dalam penganggaran, sehingga peran elemen seperti komitmen organisasi menjadi terbatas. Tindakan ini membuat pegawai mengutamakan kepatuhan terhadap regulasi dan prosedur yang telah ditetapkan sehingga membuat pegawai terhambat untuk menyampaikan ide-ide baru atau melakukan hal-hal yang berdasarkan komitmen.

### 3.2.2. Pengaruh Kapasitas Individu terhadap *Budgetary Slack*

Hasil uji ( $H_2$ ) ditemukan bahwa nilai *original sampel* positif sebesar 0.341 dan nilai *p-value*  $0.006 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh kapasitas individu terhadap *budgetary slack*, khususnya pada perangkat daerah kota Samarinda.

Kapasitas individu mencakup elemen-elemen penting seperti kemampuan teknis, pengetahuan mendalam, dan pengalaman yang membuat seseorang untuk memahami dan mengelola kompleksitas dalam proses penyusunan anggaran. Individu dengan kapasitas tinggi memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi peluang untuk optimalisasi anggaran, termasuk kemampuan untuk menyesuaikan alokasi sumber daya dengan kebutuhan spesifik. Namun, keahlian ini juga dapat digunakan untuk menciptakan *budgetary slack*, terutama jika terdapat tekanan untuk mencapai target kinerja yang ambisius atau menghadapi ketidakpastian lingkungan kerja.

Konteks organisasi dan budaya kerja berperan penting dalam menentukan bagaimana kapasitas individu mempengaruhi perilaku anggaran. Dalam sektor publik, termasuk perangkat daerah, budaya kerja yang sangat berorientasi pada kepatuhan aturan seringkali mendorong individu untuk mengambil langkah antisipatif, seperti menciptakan *budgetary slack*. Hal ini ditemui melalui beberapa faktor yang mempengaruhi hubungan antara kapasitas individu dan *budgetary slack*. Motivasi individu yang tinggi, yang seringkali didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan pribadi atau unit kerja, dapat meningkatkan kecenderungan untuk menciptakan *slack* sebagai bentuk adaptasi terhadap ketidakpastian atau tantangan yang timbul di masa depan. Selain itu, budaya organisasi yang berfokus peraturan prosedur dan regulasi yang ketat dalam sektor publik dapat memperkuat kecenderungan *slack*, memberikan individu ruang untuk memanipulasi anggaran demi menciptakan fleksibilitas. Penemuan ini menunjukkan bahwa pemahaman tentang kapasitas individu tidak hanya bergantung pada faktor internal, tetapi juga pada konteks budaya dan motivasi yang ada dalam organisasi.

### 3.2.3. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap *Budgetary Slack*

Hasil uji ( $H_3$ ) ditemukan bahwa nilai *original sampel* positif sebesar 0.465 dan nilai *p-value*  $0.001 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack*, khususnya pada perangkat daerah kota Samarinda.

Dari hasil penelitian ini menjelaskan, ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack* diterima. Adanya ketidakpastian lingkungan terjadi karena kurangnya informasi untuk memahami situasi yang mengakibatkan individu atau anggota organisasi tidak mampu memprediksi dengan akurat faktor untuk pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran.

Organisasi sektor publik khususnya dinas dan badan di Kota Samarinda tidak terlepas dari ketidakpastian lingkungan seperti perubahan kebijakan fiskal, pendapatan daerah fluktuatif atau perubahan kebutuhan mendesak dari masyarakat sehingga membuat OPD tersebut mengalami kesulitan dalam memperkirakan kebutuhan dana yang tepat untuk program atau proyek sehingga dalam perencanaan anggaran akan menjadi lebih sulit dan tidak pasti, untuk menghindari kemungkinan kekurangan dana atau kegagalan dalam memenuhi kebutuhan yang mendesak, dalam situasi seperti ini OPD khususnya dinas dan badan lebih memilih menciptakan margin lebih besar dalam anggaran untuk menghadapi perubahan yang tidak terduga. Jika anggaran yang disusun terdapat *slack* yang besar, dana yang seharusnya dapat digunakan untuk kegiatan atau program yang lebih penting atau mendesak bisa terbuang percuma sehingga hal ini terjadi pemborosan dana, dana tersebut tidak bisa dialihkan untuk program lain yang juga membutuhkan pembiayaan. Penggunaan dana yang tidak sesuai dengan kebutuhan sebenarnya dapat mengurangi kemampuan OPD dalam mencapai tujuan dan misi yang telah ditetapkan dalam pembangunan daerah.

## 4. Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di Perangkat Daerah Kota Samarinda, karena adanya sistem pengawasan dan struktur organisasi yang ketat. Sebaliknya, kapasitas individu dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*, besarnya kapasitas individu serta sulitnya memprediksi kondisi lingkungan mendorong munculnya *slack* dalam penyusunan anggaran.

### Daftar Pustaka

- Arfan I. L. (2017). Akuntansi Keperilakuan: Akuntansi Multiparadigma (3rd ed.). Salemba Empat.
- Erawati, N. M. A. (2016). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Kapasitas Individu pada Senjangan Anggaran. 17(2), 256–884.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Irawati, A., & Mutiara, A. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Senjangan Anggaran. 12(2).
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In Journal of Financial Economics (Vol. 3). Q North-Holland Publishing Company.
- Mardiasmo. (2018). Akuntansi Sektor Publik (terbaru).
- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh Budaya organisasi dan Komitmen Organisasi. 4(1), 119–126.
- Putri, D. L., Wardi, J., & Farwitawati, R. (2016). Pengaruh Ketidak Pastian Lingkungan Terhadap Karakteristik Sistem Impormasi Akuntansi Manajemen Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru. In Jurusan Akuntansi FE Universitas Lancang Kuning (Vol. 8, Issue 2).
- Raharjo, S. B., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan : studi tinjauan literatur. 4(1), 143–156.

- Rinaldi, Agustin, H., & Sari, V. F. (2020). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. 2(1), 2299–2313.
- Setyawan, R. A., & Walter, F. (2018). Pengukuran Usability Website E-Commerce Sambal Nyoss Menggunakan Metode Skala Likert. In *Atapukan* (Vol. 54, Issue 1).
- Sheng, S. (2019). Literature Review on the Budget Slack. 96(Icemse), 206–209.
- Suartana, I. W. (2010). Akuntansi Keperilakuan, Teori dan Implementasi. In Yogyakarta (Ed.1).
- Supartha, W. gede, & Sintaasih, D. K. (2017). Pengantar perilaku Organisasi; Teori, kasus dan Aplikasi penelitian. In Universitas Udayana. [https://simdos.unud.ac.id/uploads/file\\_pendidikan\\_1\\_dir/b9ca64feeb1d962d5d06f51ea4d7577b.pdf](https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_pendidikan_1_dir/b9ca64feeb1d962d5d06f51ea4d7577b.pdf)
- Yosep, M., & Indriasih, D. (2020). Kualitas penerapan sistem informasi akuntansi manajemen pada entitas sektor publik.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi. Nas Media Pustaka. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jZ5yDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Yusuf,+Ria+Mardiana&ots=9vQEFmB4ui&sig=7lm7IdfMTh23kKWKhbgsOYpaJ8s&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Yusuf%2C+Ria+Mardiana&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jZ5yDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Yusuf,+Ria+Mardiana&ots=9vQEFmB4ui&sig=7lm7IdfMTh23kKWKhbgsOYpaJ8s&redir_esc=y#v=onepage&q=Yusuf%2C+Ria+Mardiana&f=false)