

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
POLITIK ORGANISASI DAN DAMPAK POLITIK  
ORGANISASI PADA *BUDGETARY SLACK*  
(Studi Empiris di Organisasi Perangkat Daerah  
Kota Magelang)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun oleh:  
**Rizki Novita Nugraheni**  
14.0102.0049

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2018**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
POLITIK ORGANISASI DAN DAMPAK POLITIK  
ORGANISASI PADA BUDGETARY SLACK**  
**(Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota  
Magelang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh:  
**Rizki Novita Nugraheni**  
NIM. 14.0102.0049

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2018**

# SKRIPSI

## PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP POLITIK ORGANISASI DAN DAMPAK POLITIK ORGANISASI PADA *BUDGETARY SLACK* (Studi Empiris di Organisasi Perangkat Daerah Kota Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

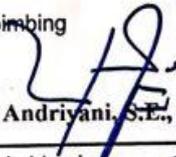
**Rizki Novita Nugraheni**

NPM 14.0102.0049

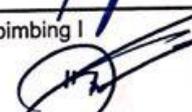
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal **28 Agustus 2018**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

  
**Lilik Andriyani, S.E., M.Si.**

Pembimbing I

  
**Yulinda Devi Pramita, S.E., M.Sc.**

Pembimbing II

Tim Penguji

  
**Lilik Andriyani, S.E., M.Si.**

Ketua

  
**Nur Laila Yuliani, S.E., M.Sc.**

Sekretaris

  
**Anisa Hakim Purwantini, S.E., M.Sc.**

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal

**15 SEP 2018**

  
**Dra. Marlina Kurnia, M.M.**

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizki Novita Nugraheni

NPM : 14.0102.0049

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP POLITIK  
ORGANISASI DAN DAMPAK POLITIK ORGANISASI PADA  
*BUDGETARY SLACK***

**(Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Magelang)**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang,  
Pembuat Pernyataan,



Rizki Novita Nugraheni  
NPM 14.0102.0049

## RIWAYAT HIDUP

**Nama** : Rizki Novita Nugraheni  
**Jenis Kelamin** : Perempuan  
**Tempat, Tanggal Lahir** : Magelang, 29 November 1995  
**Agama** : Islam  
**Status** : Belum Menikah  
**Alamat Rumah** : Klentengan 01/04, Sukorejo,  
Mertoyudan, Magelang  
**Alamat Email** : rizkinovita.nugraheni@yahoo.com

### **Pendidikan Formal :**

**Sekolah Dasar (2002-2008)** : SD Negeri Sukorejo 3  
**SMP (2008-2011)** : SMP Negeri 3 Mertoyudan  
**SMA (2011-2014)** : SMA Negeri 1 Mertoyudan  
**Perguruan Tinggi (2014-2018)** : S1 Program Studi Akuntansi Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Muhammadiyah Magelang

### **Pengalaman Organisasi :**

- Pengurus Himpunan Mahasiswa Akuntansi (HMA) sebagai anggota Divisi Intelegensia (2015-2016)

Magelang,  
Peneliti



Rizki Novita Nugraheni  
NPM 14.0102.0049

## **MOTTO**

*“Orang-orang yang berhenti belajar akan menjadi pemilik masa lalu. Orang-orang yang masih terus belajar akan menjadi pemilik masa depan”*  
(Mario Teguh)

*“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”*  
(QS Al Insyirah 5-7)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP POLITIK ORGANISASI DAN DAMPAK POLITIK ORGANISASI PADA *BUDGETARY SLACK*.”** Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Lilik Andriyani, SE, M.Si, selaku dosen pembimbing 1 sekaligus selaku dosen penguji 1 yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Yulinda Devi Pramita, SE, M.Sc., selaku dosen pembimbing 2 yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Nur Laila Yuliani SE, M.Sc, Ak, selaku ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Magelang sekaligus selaku dosen penguji 2 (dua) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.

4. Ibu Annisa Hakim Purwantini, SE, M.Sc, selaku dosen penguji 3 (tiga) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
5. Orangtua dan keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan moril serta materil.
6. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Semoga Allah SWT berkenan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak atas bantuan yang telah diberikan kepada penyusun. Harapan dari penyusun semoga skripsi ini bermanfaat bagi siapa saja yang membutuhkannya.

Magelang, Agustus 2018  
Peneliti



Rizki Novita Nugraheni  
NPM. 14.0102.0049

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
SURAT PERNYATAAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
RIWAYAT HIDUP.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
MOTTO .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS .....	11
A. Telaah Teori .....	11
1. Teori Kontinjensi ( <i>Contingency Theory</i> ) .....	11
2. Teori Stewardship ( <i>Stewardship Theory</i> ).....	12
3. Anggaran .....	14
4. <i>Budgetary Slack</i> .....	16
5. Komitmen Organisasi.....	18
6. Politik Organisasi .....	19
B. Penelitian Terdahulu .....	23
C. Perumusan Hipotesis .....	25
D. Kerangka Berpikir .....	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	35

A. Populasi dan Sampel .....	35
B. Data Penelitian .....	36
C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel.....	36
D. Metode Analisis Data .....	38
E. Uji Hipotesis.....	41
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
A. Sampel Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
B. Statistik Deskriptif Responden.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
C. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
D. Uji Kualitas Data.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
E. Uji Hipotesis.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
F. Pembahasan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB V KESIMPULAN .....</b>	<b>61</b>
A. Kesimpulan.....	61
B. Keterbatasan Penelitian .....	62
C. Saran.....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>63</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja .....	2
Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu .....	23
Tabel 4.1 Sampel Penelitian dan Tingkat Pengembalian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.2 Profil Responden.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.4 <i>Cross Loading</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.5 Nilai <i>Cronbach Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	34
Gambar 3.1 Prosedur Mempertahankan atau Menghapus Indikator Reflektif .....	42
Gambar 4.1 <i>Output Model</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Sampel dan Pengembalian Kuesioner .. **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 2. Kuesioner Penelitian.....**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 3. Tabulasi Data.....**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 4. *Output* penelitian .....**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 5 .....**Error! Bookmark not defined.**

## ABSTRAK

### **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP POLITIK ORGANISASI DAN DAMPAK POLITIK ORGANISASI PADA *BUDGETARY SLACK*** (Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Magelang)

Oleh:  
**Rizki Novita Nugraheni**  
**14.0102.0049**

Anggaran merupakan salah satu alat yang dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja di organisasi sektor publik. Anggaran yang dapat dicapai mencerminkan kinerja yang baik. Namun, setiap individu yang ada di dalam sebuah organisasi terkadang mempunyai kepentingan individu yang tidak sesuai dengan tujuan utama sebuah organisasi. Adanya hal tersebut mengakibatkan adanya *budgetary slack* yang sengaja dilakukan. *Budgetary slack* biasanya dilakukan dengan meminimalkan anggaran pendapatan agar dapat dicapai dengan mudah dan melebih-lebihkan anggaran belanja agar realisasinya lebih rendah sehingga dianggap dapat menekan pengeluaran. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap politik organisasi dan dampaknya terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan metode pengambilan sampel dengan *purposive sampling* diperoleh sampel sebanyak 25 Organisasi Perangkat Daerah. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *structural equation model-partial least square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku politik organisasi dan *go along to get ahead* dan promosi jabatan. Variabel perilaku politik organisasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*, sedangkan *go along to get ahead* dan promosi jabatan berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

**Kata kunci : *Budgetary Slack*, Politik Organisasi, Komitmen Organisasi, *Go Along to Get Ahead*, Promosi Jabatan.**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada setiap organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta dalam menjalankan aktivitasnya memiliki rencana-rencana yang disusun dalam bentuk anggaran (Listriani & Jatmiko, 2015). Anggaran tersebut dijadikan pedoman untuk melakukan setiap aktivitas dalam organisasi. Anggaran juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja para pegawai. Pada dasarnya setiap manajemen pasti mempunyai tujuan dan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Namun, setiap individu yang ada di dalam organisasi terkadang mempunyai kepentingan individu yang tidak sesuai dengan tujuan utama sebuah organisasi.

Berdasarkan UU 32 Tahun 2004 mengenai Pemerintah Daerah, peraturan tersebut mengarahkan seluruh daerah yang ada di Indonesia untuk mampu mengelola segala hal yang berkaitan dengan daerah secara mandiri. Serta UU No. 33 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang diperinci dalam PP No. 58 tahun 2005 pasal 14 yang menjelaskan dalam rangka melaksanakan wewenang atas penggunaan anggaran yang dibuat dalam DPA-OPD (Dokumen Pelaksanaan Anggaran-Organisasi Perangkat Daerah), kepala OPD (Organisasi Perangkat Daerah) dan menetapkan pejabat yang melaksanakan fungsi tata usaha keuangan pada OPD sebagai pejabat

penatausahaan OPD. Anggaran sektor publik berisi rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas.

Anggaran sektor publik merupakan instrumen untuk menunjukkan akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dalam melaksanakan program-program yang dibiayai oleh dana publik dan dilaksanakan oleh pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Berdasarkan data yang dipublikasikan dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Magelang menunjukkan perbandingan total APBD tahun 2014-2016 ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Anggaran dan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2014-2016**  
**Organisasi Perangkat Daerah**  
**Pemerintah Kota Magelang**

Tahun	Anggaran	Realisasi	%	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja	%
	Pendapatan Daerah (Rp)	Pendapatan Daerah (Rp)		Daerah (Rp)	Daerah (Rp)	
2014	714.749.756.000	735.116.114.407	102	816.938.971.000	682.223.870.407	83
2015	768.696.905.000	781.335.799.509	101	924.541.456.000	735.860.862.150	79
2016	625.711.797.000	619.726.777.823	99	55.526.111.000	6.027.870.500	11

Sumber : PPID Kota Magelang

Berdasarkan data di atas antara penetapan anggaran pendapatan daerah dengan realisasinya pada tahun 2014 dan 2015 lebih rendah dibandingkan dengan realisasinya. Pada tahun 2016, anggaran pendapatan yang ditetapkan lebih tinggi dibandingkan dengan realisasinya. Sedangkan anggaran belanja daerah dan realisasinya pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 anggaran belanja yang ditetapkan selalu lebih tinggi dibandingkan dengan realisasinya. Pada tahun 2016, realisasi belanja daerah jauh sangat rendah dibandingkan dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan. Dari data tersebut menunjukkan bahwa kinerja OPD belum maksimal dalam penetapan anggaran pendapatan belanja daerah tahun 2014-2016. Semakin besar SiLPA berarti bahwa semakin besar dana publik yang belum digunakan untuk belanja daerah sehingga menumpuk di kas daerah, selain itu adanya SiLPA yang berlebihan dapat menyebabkan peluang korupsi (Listriani & Jatmiko, 2015). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat terdapat *budgetary slack* (*budegtary slack*).

Menurut Listriani dan Jatmiko (2015) berpendapat bahwa *budgetary slack* sebagai suatu tindakan dimana melebihkan kemampuan produktif dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi ketika diberi kesempatan untuk memilih standar kerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. *Budgetary slack* yang terjadi dapat mengakibatkan alokasi sumber dana yang kurang optimal dan ketidakadilan atas alokasi dana tersebut. Selain itu *budgetary slack* ini pasti akan mempengaruhi anggaran-anggaran yang disusun untuk periode

berikutnya.

Menurut (Yilmaz *et al.*, 2014) mengatakan bahwa jumlah senjangan di organisasi sektor publik lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi swasta, dan sistem pengendalian manajemen di organisasi sektor publik belum mampu untuk mengurangi senjangan. Individu dapat melakukan politik dalam organisasi untuk menciptakan *budgetary slack*. Politik dalam organisasi mempengaruhi alokasi sumber daya dalam organisasi dan akan mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja organisasi (Yilmaz *et al.*, 2014).

Di Indonesia, adanya *budgetary slack* dikarenakan oleh partisipasi anggaran yang diterapkan. Proses penyusunan anggaran secara partisipatif ini dilakukan pada saat Musrenbang (Musyawarah Rencana Pembangunan). Musrenbang diatur dalam UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas untuk tingkat nasional dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda). Musrenbang merupakan agenda tahunan yang dilakukan dari lapisan warga paling bawah, mulai dari masyarakat hingga para pemangku kepentingan untuk mendiskusikan prioritas pembangunan jangka pendek, maupun jangka panjang. Proses Musrenbang terdiri dari beberapa tahapan yang bertingkat, yaitu mulai dari musrenbang nasional, musrenbang provinsi, musrenbang kota/kabupaten, serta musrenbang di tingkat kelurahan/desa.

Adanya proses penganggaran partisipatif ini menyediakan ruang bagi masyarakat ataupun pemangku kepentingan untuk mengusulkan semua kebutuhan mereka kepada pihak pemerintah. Musrenbang merupakan pendekatan *bottom-up* karena usulan dari masyarakat bisa mempengaruhi penyusunan dan penetapan anggaran. Musrenbang diterapkan untuk mengganti sistem sentralistik dan pendekatan *top-down* sehingga masyarakat dapat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, namun hal demikian juga dapat memunculkan ruang untuk sengaja membuat kesenjangan anggaran.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Yilmaz *et al.*, (2014) pada penelitian organisasi sektor publik di Turki. Variabel yang diteliti adalah komitmen organisai, perilaku politik organisasi, dan *go along to get ahead* terhadap kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*. Penelitian tersebut menggunakan sampel 486 manajer yang bekerja di organisasi sektor publik di Turki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku politik organisasi dan *go along to get ahead*. Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa perilaku politik organisasi dan *go along to get ahead* berpengaruh positif terhadap kecenderungan penciptaan *budgetary slack*.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* menurut penelitian terdahulu dilakukan oleh Mukaromah dan Suryandari (2015), Listriani dan Jatmiko (2015) hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Khasanah (2015) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Semakin rendah komitmen organisasi seorang individu maka semakin tinggi kemungkinan *budgetary slack* yang akan terjadi.

Penelitian tentang pengaruh politik organisasi terhadap *budgetary slack* masih sangat sulit ditemui di Indonesia. Sedangkan, beberapa penelitian tentang komitmen organisasi sudah banyak dilakukan sehingga hal ini memotivasi untuk melakukan penelitian menggunakan variabel komitmen organisasi, dan politik organisasi terhadap *budgetary slack*. Variabel politik organisasi dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator dari persepsi politik organisasi, yaitu perilaku politik, *go along to get ahead*, dan promosi jabatan.

Terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. **Pertama**, peneliti menambahkan satu variabel independen yaitu promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dan umumnya didasarkan atas faktor senioritas (pengalaman/lamanya bekerja) untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya serta memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar (Prabowo *et al.*, 2016). Penambahan variabel ini dikarenakan oleh promosi jabatan termasuk dalam salah satu persepsi politik organisasi. Di Indonesia, para *incumbent* sering melakukan

tindakan politik organisasi, khususnya untuk mendapatkan promosi jabatan. Untuk mendapatkan promosi jabatan dapat dilihat dari kinerja seorang pegawai, dan anggaran merupakan salah satu alat untuk menilai kinerja. Dengan demikian, para pegawai dapat membuat *budgetary slack* untuk mendapatkan promosi jabatan tersebut.

**Kedua**, mengubah objek penelitian di Pemerintah Kota Magelang. Hal tersebut dikarenakan oleh adanya *budgetary slack* yang terjadi di Pemerintah Kota Magelang, khususnya pada anggaran belanja tahun 2016. **Ketiga**, adalah perbedaan karakteristik budaya organisasi antara Turki dengan Indonesia. Di Turki, manajer yang bekerja di organisasi sektor publik dibolehkan untuk bertindak politik dalam organisasinya. Sedangkan, di Indonesia kepala OPD tidak diperbolehkan melakukan tindakan politik organisasi, akan tetapi kenyataannya tindakan politik organisasi masih sering dilakukan. Tindakan politik dalam organisasi biasanya dilakukan oleh pejabat di atas kepala OPD seperti walikota dan bupati. Jadi, adanya *budgetary slack* dalam pemerintah daerah kota biasanya terjadi karena tekanan dari atas ke bawah.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku politik dalam organisasi?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *go along to get ahead*?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap promosi jabatan?

4. Bagaimana pengaruh perilaku politik organisasi terhadap *budgetary slack*?
5. Bagaimana pengaruh *go along to get ahead* terhadap *budgetary slack*?
6. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap *budgetary slack*?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku politik dalam organisasi
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap *go along to get ahead*
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap promosi jabatan
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh perilaku politik dalam organisasi terhadap *budgetary slack*
5. Untuk menguji secara empiris pengaruh *go along to get ahead* dalam organisasi terhadap *budgetary slack*
6. Untuk menguji secara empiris pengaruh promosi jabatan dalam organisasi terhadap *budgetary slack*

### **D. Kontribusi Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan referensi di bidang akademik serta dapat menjadi motivasi untuk melakukan pengembangan penelitian terhadap variabel-variabel lain yang diharapkan berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

## **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi Pemerintah Kota Magelang dalam proses penyusunan anggaran. Diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dan saran dalam menerapkan kebijakan dalam penyusunan anggaran.

## **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yaitu gambaran yang jelas tentang urutan penulisan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I PEMBAHASAN**

Bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

Bab ini berisi uraian tentang telaah teori, penelitian terdahulu, perumusan hipotesis, dan kerangka berpikir.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini bertujuan untuk menerangkan dan menguraikan tentang populasi dan sampel, data penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, serta metode analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini bertujuan untuk membahas dan menguraikan pengujian yang telah dilakukan meliputi statistik deskriptif, uji kualitas data, dan uji hipotesis

## BAB V KESIMPULAN

Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran-saran. Dibagian akhir diisi dengan lampiran yang dapat mendukung skripsi ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **A. Telaah Teori**

##### **1. Teori Kontinjensi (*Contingency Theory*)**

Teori kontinjensi dikembangkan oleh Fiedler (1967), dimana teori ini didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi yang berlaku secara universal karena tergantung pada situasi dan kondisi sebuah organisasi. Beberapa studi yang berkaitan dengan akuntansi manajemen mengklaim bahwa teori kontinjensi merupakan sebuah paradigma yang sangat dominan (Lekatompessy, 2012). Esensi dasar teori kontinjensi juga mengatakan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan struktur kontinjensinya seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis bila organisasi dijalankan dengan baik. Sistem akuntansi yang tepat tergantung pada keadaan khusus dimana organisasi tersebut berada. Oleh karena itu teori kontinjensi harus mengidentifikasi aspek khusus dari sistem akuntansi perusahaan dimana keadaan dapat didefinisikan dengan pasti dan sistem dapat diterapkan dengan tepat.

Lekatompessy (2012) mengatakan bahwa faktor-faktor kontekstual sangat berpengaruh dalam mendesain sebuah sistem pengendalian manajemen. Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan, teknologi, struktur organisasi, ukuran organisasi, strategi, dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut dikenal sebagai variabel kontekstual organisasi yang didasarkan atas pendekatan kontinjensi. Faktor-faktor ini juga yang dapat

mempengaruhi perilaku individu pada sebuah organisasi. Teori kontinjensi memberi penekanan pada perubahan. Tidak ada satu aturan atau hukum yang memberi solusi terbaik untuk setiap waktu, tempat, semua orang atau semua situasi.

Ada beberapa perbedaan karakteristik dalam organisasi antara pegawai di Turki dengan di Indonesia. Di Turki, manajer yang bekerja di organisasi sektor publik dibolehkan untuk bertindak politik dalam organisasinya. Sedangkan, di Indonesia kepala OPD tidak diperbolehkan melakukan tindakan politik. Tindakan politik dalam organisasi biasanya dilakukan oleh pejabat di atas kepala OPD seperti walikota dan bupati. Jadi, adanya *budgetary slack* dalam pemerintah daerah kota biasanya terjadi karena tekanan dari atas ke bawah. Dengan demikian, teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti.

## **2. Teori Stewardship (*Stewardship Theory*)**

Teori *Stewardship* mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi dimana manajer sebagai steward dan bertindak sesuai kepentingan pemilik (Donaldson & Davis, 1989, 1991). Dalam teori *stewardship* manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Teori *stewardship* mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. Steward akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal

(Raharjo, 2007). Asumsi penting dari stewardship adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Namun demikian tidak berarti *steward* tidak mempunyai kebutuhan hidup.

*Stewardship theory* dalam akuntansi menjelaskan sebuah konstruk pola kepemimpinan dan hubungan komunikasi antara *shareholder* dan manajemen, atau dapat pula hubungan antara top manajemen dengan para manajer di bawahnya dalam sebuah organisasi perusahaan dengan mekanisme situasional yang mencakup filosofis manajemen dan perbedaan budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam pencapaian tujuan bersama tanpa menghalangi kepentingan masing-masing (Anton, 2010). Teori stewardship menggambarkan situasi dimana para manajer/pegawai tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi (Donaldson dan Davis, 1989). Pegawai memiliki tanggung jawab yang besar dalam hal pengelolaan dan pengalokasian sumberdaya yang ada dengan cara yang bijaksana dan hati-hati demi melaksanakan pelayanan kebutuhan masyarakat luas (Siwambudi *et al.*, 2017).

Pada organisasi sektor publik, individu yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi cenderung akan lebih mengutamakan kepentingan dari organisasi. Individu tersebut akan berusaha untuk memaksimalkan kinerjanya yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian, maka organisasi akan memberikan *reward* kepada individu tersebut dengan beberapa cara, salah satunya dengan

memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang dianggap berprestasi dan mempunyai kinerja yang baik.

### **3. Anggaran**

#### **a. Anggaran Sektor Publik**

Anggaran publik berisi rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Melalui anggaran tidak hanya dapat diketahui besarnya rencana penerimaan dan pengeluaran pemerintah untuk suatu periode di masa depan, akan tetapi juga dapat diketahui mengenai penerimaan dan pengeluaran negara yang sungguh-sungguh terjadi di masa yang lalu.

#### **b. Fungsi Anggaran Sektor Publik**

Menurut Ulum dan Sofyani (2016) fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran berfungsi sebagai pedoman bagi pemerintah dalam mengelola negara untuk suatu periode di masa mendatang.
- 2) Anggaran berfungsi sebagai alat pengawas bagi masyarakat terhadap kebijaksanaan yang telah dipilih pemerintah.
- 3) Anggaran berfungsi sebagai alat pengawas bagi masyarakat terhadap kemampuan pemerintah dalam melaksanakan kebijaksanaan yang telah dipilihnya karena pada akhirnya anggaran harus dipertanggungjawabkan.

**c. Prinsip-Prinsip Anggaran Sektor Publik**

Prinsip-prinsip anggaran sektor publik meliputi:

- 1) Otorisasi oleh legislatif
- 2) Komprehensif
- 3) Keutuhan anggaran
- 4) *Nondiscretionary Appropriation*
- 5) Periodik
- 6) Akurat
- 7) Jelas
- 8) Diketahui publik

**d. Tujuan Anggaran**

Menurut Arthaswadaya (2015) tujuan anggaran meliputi:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah data yang dicari dan digunakan.
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.

**e. Kelemahan Anggaran**

Menurut Adisaputro dan Asri (1986) kelemahan anggaran adalah:

- 1) Anggaran disusun berdasarkan estimasi maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
- 2) Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru

berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.

- 3) Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
- 4) Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

#### **4. *Budgetary Slack***

##### **a. Pengertian *Budgetary Slack***

*Budgetary slack (budgetary slack)* didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya. *Slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar dan diperuntukkan bagi tugas tersebut (Khasanah, 2015). Dapat disimpulkan bahwa para manajer menciptakan *slack* dengan cara menetapkan pendapatan lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi agar target dapat dicapai sehingga seolah-olah kinerja pimpinan tersebut menjadi baik. Manajer biasanya mencoba untuk melebih-lebihkan pengeluaran dan menciptakan *budgetary slack* selama proses perencanaan anggaran dengan tujuan untuk mencapai target anggaran (Yilmaz *et al.*, 2014).

Partisipasi menunjukkan sebuah negosiasi untuk melebihi anggaran di organisasi sektor privat, hal itu menunjukkan bahwa permintaan untuk melebihi anggaran dari manajer berhubungan dengan organisasi di sektor publik. Permintaan jumlah anggaran yang ditetapkan oleh manajer dan selama proses penganggaran, manajer dapat meminta untuk melonggarkan anggaran dengan tujuan melindungi dari ketidakpastian. Alasan lain atas adanya *budgetary slack* di organisasi sektor publik adalah pada kenyataannya, anggaran hampir tidak mungkin cukup untuk satu periode.

**b. Indikator *Budgetary Slack***

Menurut Arthaswadaya (2015) menyatakan ada tiga indikator dalam *budgetary slack*, yaitu:

1) Perbedaan jumlah anggaran dengan estimasi terbaik

Estimasi yang dimaksud adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik perusahaan dalam keadaan terjadinya *budgetary slack*, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan meninggikan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan sehingga target mudah dicapai.

2) Target anggaran

Bawahan menciptakan *budgetary slack* karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan

pencapaian target anggaran.

### 3) Kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan juga sangat berpengaruh, diantaranya dengan sengaja melakukan perbuatan tersebut dapat suatu timbal bali seperti gaji, promosi, dan bonus dari organisasi karena anggaran yang dibuat dapat dicapai.

#### c. Dampak *Budgetary Slack*

*Budgetary Slack* dapat mengakibatkan pengalokasian dana yang tidak efektif, selain itu anggaran yang disusun menjadi tidak benar-benar merepresentasikan dana yang memang benar-benar dibutuhkan. *Budgetary slack* juga dapat mempengaruhi pembuatan anggaran tahun berikutnya, dan fungsi penilaian kinerja menjadi tidak berfungsi karena anggaran yang dibuat kurang mencerminkan kemampuan sebenarnya dari sebuah organisasi terkait dengan sumber dan pengelolaan dana.

## 5. Komitmen Organisasi

### a. Pengertian Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2007) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Nouri dan Parker (1996) dalam (Yilmaz *et al.*, 2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada perilaku dan jika individu

mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi, pengaruh antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* akan negatif, dan sebaliknya. Individu yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi pada organisasinya, akan menganggap bahwa organisasinya lebih penting daripada dirinya sendirinya, dan individu tersebut tidak akan dengan sengaja merusak organisasinya (Yilmaz *et al.*, 2014).

Tinggi rendahnya komitmen organisasi akan dipengaruhi oleh keadaan lingkungan seorang individu. Ada tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu:

- 1) Komitmen afektif, merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- 2) Komitmen berkelanjutan, merupakan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) Komitmen normatif, merupakan komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

## **6. Politik Organisasi**

### **a. Perilaku Politik dalam Organisasi**

#### **1) Pengertian**

Robbins (2007) mengatakan bahwa pada hakekatnya semua politik organisasi berfokus pada penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri

sendiri dan secara organisasi tidak bersanksi. Pfeffer dalam Azhary (2009) menggambarkan politik organisasi sebagai “studi kuasa didalam tindakan”. Definisi ini, meliputi hampir bermacam-macam usaha untuk memperoleh atau menggunakan pengaruh yang terjadi didalam menentukan suatu pekerjaan.

## **2) Faktor yang Mempengaruhi Politik Organisasi**

Robbins (2003) menjelaskan faktor – faktor tersebut antara lain:

### **a) Faktor Individu**

- (1) Pengawasan diri yang tinggi.
- (2) Lokasi pengawasan interval.
- (3) Banyak akal.
- (4) Investasi organisasi.
- (5) Memperhatikan alternatif kerja.
- (6) Peluang sukses.

### **b) Faktor Organisasi.**

- (1) Berhubungan dengan sumber.
- (2) Keuntungan promosi.
- (3) Kepercayaan rendah.
- (4) Aturan ambiguitas.
- (5) Sistem evaluasi kinerja tidak jelas.
- (6) Tekanan kerja yang tinggi.
- (7) Faktor manajer senior.

**b. *Go Along to Get Ahead* (Untuk Terus Mencapai Tujuan)**

*Go along to get ahead* dapat didefinisikan sebagai persepsi politik organisasi digunakan sebagai alat untuk memudahkan seorang karyawannya dalam rangka untuk mencapai posisi yang ia harapkan (Azhari, 2009).

**c. Promosi Jabatan**

Promosi jabatan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dan umumnya didasarkan atas faktor senioritas (pengalaman/lamanya bekerja) untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya serta memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar (Prabowo *et al.*, 2016). Promosi jabatan yang dilakukan manajemen perusahaan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahwan setiap karyawan menjadikan promosi jabatan menjadi tujuan yang selalu diharapkan (Sabar *et al.*, 2017). Perlu disadari bahwa promosi jabatan punya akibat-akibat sampingan yang biasa terjadi juga dalam memberikan promosi jabatan, antara lain :

- 1) Kesalahan dalam mempromosikan orang yang duduk pada suatu jabatan
- 2) Rasa iri yang ditimbulkan dari hasil promosi terhadap orang lain
- 3) Promosi terlalu dipaksakan sehingga hasil yang didapatkan tidak maksimal

Pemberian promosi kepada seorang karyawan, berarti bahwa karyawan tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi perusahaan. Promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, gaji itu bisa tetap, tapi pada umumnya bertambah besarnya kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah juga balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya (Elisawati, 2012).

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Rekapitulasi Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yilmaz <i>et al</i> , 2014	<i>Do Organizational Politics and Organizational Commitment Affect Budgetary Slack Creation in Public Organization?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku politik organisasi dan <i>go along to get ahead</i></li> <li>– Perilaku politik dan <i>go along to get ahead</i> berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i></li> </ul>
2.	Mukaromah dan Suryandari, 2015	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Ambiguitas Peran Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i></li> <li>– Asimetri informasi, komitmen organisasi, dan Ambiguitas peran tidak berpengaruh dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i></li> </ul>
3.	Listriani dan Jatmiko, 2016	Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Asimetri Informasi serta Pengaruhnya terhadap Senjangan Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partisipasi anggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran</li> <li>– Komitmen organisasi tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran</li> </ul>
4.	Khasanah, 2015	Pengaruh Anggaran Komitmen terhadap <i>Slack</i> Partisipasi dan Organisasi Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>budgetary slack</i></li> <li>– Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>budgetary slack</i></li> </ul>

**Tabel 2.1**  
**Rekapitulasi Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5. Kriswantini dan Onde, 2014	Pengaruh Kapasitas Individu, Komitmen Organisasi, <i>Locus of Control</i> terhadap <i>Budgetary Slack</i>	– Kapasitas individu dan <i>locus of control</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> – Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> .
6. Gunawan dan Santosa, 2012	Politik Organisasi dan Dampaknya terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja, OCB	– Politik organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi – Politik organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja – Politik organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB
7. Wulani, 2004	Analisis Hubungan Politik dan Dukungan Organisasional dengan Sikap Kerja, Kinerja, dan OCB	– Politik organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen afektif, dan kinerja – Politik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intent</i> – Politik organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB

Sumber penelitian terdahulu, 2018

## C. Perumusan Hipotesis

### 1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Politik Organisasi

Teori kontinjensi mengemukakan bahwa tidak semua sistem akuntansi dapat berlaku secara universal. Teori ini dapat menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi terhadap politik organisasi. Setiap organisasi, mempunyai karakteristik yang berbeda baik karyawan, lingkungan, dan gaya pembuat keputusan. Sehingga menurut pendekatan kontinjensi situasi-situasi yang berbeda mengharuskan adanya reaksi manajerial yang berbeda pula. Pada satu organisasi dengan organisasi lainnya tentu memiliki faktor kondisi yang berbeda.

Robbins (2008) membagi komitmen organisasi dalam tiga bentuk yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Komitmen organisasi akan berpengaruh pada perilaku karyawan atau pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tingginya seseorang dalam bertindak politik di sebuah organisasi terjadi jika seseorang tersebut mempunyai komitmen yang rendah (Utami *et al.*, 2014). Nouri dan Parker (1996) menemukan bahwa jika seorang karyawan atau pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* akan negatif, dan sebaliknya.

Karyawan atau pegawai yang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi pada organisasinya akan lebih mengutamakan kepentingan

dari organisasinya daripada kepentingan dirinya sendiri dan karyawan atau pegawai tersebut tidak akan secara sengaja untuk melakukan tindakan yang akan merugikan organisasinya (Yilmaz *et al.*, 2014). Politik organisasi terjadi ketika seseorang merasa terdapat ketidakjelasan dan ketidakadilan perlakuan yang dikarenakan oleh kondisi politik, (Utami *et al.*, 2014).

Penelitian yang menguji hubungan antara komitmen organisasi terhadap politik organisasi belum banyak ditemukan di Indonesia. Gunawan dan Santosa (2012) menemukan hubungan yang negatif antara politik organisasi dengan komitmen organisasi. Menurut Wulani (2004) komitmen organisasi merupakan bentuk yang sangat relevan terkena dampak kekecewaan terhadap organisasi. Komitmen afektif sangat berkaitan dengan kesesuaian antara nilai dan gol setiap individu dengan sehingga pekerja akan membentuk ikatan dengan organisasi nonpolitik, karena dengan demikian organisasi dalam jangka panjang akan memenuhi kebutuhan mereka.

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap politik organisasi dilakukan oleh Yilmaz *et al.*, (2014) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap perilaku politik. Utami *et al* (2014) meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap politik organisasi, dan menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap politik organisasi. Gunawan dan Santosa (2012) mengatakan bahwa politik dan budaya organisasi mempunyai

pengaruh yang signifikan terhadap bagaimana para karyawan memandang tanggung jawab organisasinya dan komitmennya. Sejak politik organisasi dianggap merugikan dan mempunyai dampak negatif bagi sebuah organisasi, manajer yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi tidak akan melakukan tindakan politik dan akan mengingat bahwa perilaku politik organisasi adalah perilaku yang dapat merugikan di dalam sebuah organisasi (Yilmaz *et al.*, 2014) Dengan demikian hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah:

***H1. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku politik organisasi***

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Go Along to Get Ahead***

Berdasarkan teori kontinjensi, setiap organisasi pada kenyataannya memiliki situasi dan kondisi yang berbeda tidak hanya dari pengaruh eksternal namun juga dari internal. Praktik akuntansi yang diterapkan cenderung akan berubah ketika ada kepemimpinan baru. Sama halnya dengan sistem manajerial yang diterapkan, khususnya di organisasi sektor publik. Perubahan kepemimpinan akan sangat berpengaruh dengan sistem manajerial yang akan diterapkan. Di Indonesia, seringkali perubahan kepemimpinan tersebut menyebabkan bagi beberapa individu untuk melakukan tindakan politik dalam sebuah organisasi. *Go along to get ahead* didefinisikan sebagai persepsi politik yang digunakan untuk memudahkan seseorang mencapai posisi yang diinginkan (Azhari, 2009).

Penelitian sebelumnya yang berkaitan menunjukkan sebuah peningkatan di sistem sentralisasi organisasi sektor publik dapat

meningkatkan perilaku politik khususnya dalam pengambilan keputusan (Yilmaz *et al.*, 2014). Persepsi alami individu tentang politik dari lingkungan pekerjaan mereka akan mempengaruhi cara mereka melakukan pekerjaan dan mempengaruhi bagaimana mereka merasakan tentang perusahaan, atasan, dan rekan kerja mereka (Azhari, 2009).

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap politik organisasi dilakukan oleh Yilmaz *et al.*, (2014) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *go along to get ahead*. Utami *et al* (2014) meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap politik organisasi, dan menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap politik organisasi. Penelitian tentang variabel *go along to get ahead* mempunyai fokus yang berbeda, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Azhari (2009) menunjukkan hasil bahwa persepsi politik organisasi berpengaruh negatif terhadap penilaian kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah:

***H2. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap go along to get ahead***

### **3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Promosi Jabatan**

Promosi merupakan termasuk salah satu dalam persepsi politik organisasi, namun promosi tersebut sudah ada aturan-aturan tertentu dalam sebuah organisasi. Pada tingkat individu, beberapa peneliti telah mengidentifikasi kepribadian tertentu, kebutuhan, dan faktor-faktor lain yang kemungkinan besar dikaitkan dengan perilaku politik (Robbins, 1996). Di Indonesia, promosi ini sering disalahgunakan oleh para

*incumbent* untuk kepentingan individu, dalam mendapatkan jabatan, gaji, wewenang yang lebih tinggi daripada jabatan yang sebelumnya.

Berdasarkan teori *stewardship* pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi pada organisasinya akan lebih mengutamakan kepentingan dari organisasinya daripada kepentingan dirinya sendiri dan karyawan atau pegawai tersebut tidak akan secara sengaja untuk melakukan tindakan yang akan merugikan organisasinya (Yilmaz *et al.*, 2014). Promosi jabatan yang berdasarkan atas asas keadilan dan obyektifitas akan membuat karyawan merasa puas karena mereka merasa bahwa usaha mereka selama ini dihargai oleh pihak perusahaan dan karyawan dapat lebih termotivasi dalam bekerja (Harahap dan Angelia, 2016).

Pegawai yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi pegawai tersebut tidak akan melakukan sesuatu yang merugikan organisasinya. Jika pegawai tersebut menginginkan untuk mendapatkan promosi jabatan, hal tersebut dikarenakan oleh individu tersebut benar-benar ingin memperbaiki organisasi baik dari pengelolaannya maupun hal-hal lain yang berkaitan bukan hanya untuk kepentingan pribadi. Penelitian yang menguji komitmen organisasi terhadap variabel promosi jabatan belum ditemukan. Beberapa penelitian terdahulu meneliti variabel promosi jabatan dalam berbagai konteks yang berbeda, namun sebagian besar berfokus pada penilaian kinerja.

***H3. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap promosi jabatan***

#### 4. Pengaruh Perilaku Politik Organisasi terhadap *Budgetary Slack*

Tingginya tingkat politik dalam organisasi akan membatasi kinerja karyawan, karena lingkungan yang dianggap politis dan ditafsirkan secara tidak adil. Berdasarkan teori kontinjensi, setiap organisasi akan mempunyai manajemen yang berbeda-beda dalam sebuah organisasi. Tingkat politik yang tinggi akan membatasi kinerja kontekstual yang terletak pada potensi individu yang secara politis menafsirkan situasi yang membenamkan potensi itu sendiri dalam tugas-tugas kerja dengan mengabaikan dan menghindari aktivitas politik (Gunawan dan Santosa, 2012). Perilaku politik dalam organisasi merupakan aktivitas yang tidak dibutuhkan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi. Tetapi, perilaku politik organisasi berpengaruh atau merupakan usaha mempengaruhi distribusi peningkatan atau pengurangan sumber-sumber dalam organisasi.

Penelitian yang menguji hubungan antara politik organisasi terhadap *budgetary slack* masih sangat sulit ditemukan. Penelitian sebelumnya yang konsisten dengan hipotesis adalah penelitian yang dilakukan oleh Yilmaz *et al.*, (2014) yang menemukan bahwa perilaku politik organisasi berpengaruh positif terhadap adanya kecenderungan penciptaan *budgetary slack*. Pada beberapa penelitian, banyak yang telah menguji pengaruh variabel politik organisasi terhadap variabel lainnya, seperti kinerja organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu, politik organisasi dapat diterima secara umum namun dalam beberapa kasus dapat menyebabkan perilaku politik dalam organisasi. Manajer dalam organisasi terkadang menghadapi beberapa ketidakpastian dan konflik tersendiri, seperti sengaja melakukan *budgetary slack* yang dapat memberikan keuntungan bagi manajer untuk melindungi dirinya sendiri dan berjuang menghadapi ketidakpastian tersebut (Yilmaz *et al.*, 2014). Pada beberapa situasi, manajer dapat melakukan apapun untuk menghindari sebuah tantangan misalnya dengan sengaja menciptakan *budgetary slack*.

#### ***H4. Perilaku politik organisasi berpengaruh positif terhadap budgetary slack***

### **5. Pengaruh *Go Along to Get Ahead* terhadap *Budgetary Slack***

*Go along to get ahead* merupakan persepsi politik yang digunakan individu untuk mendapatkan posisi yang diinginkan dalam sebuah organisasi. Individu yang sudah mendapatkan posisi yang diinginkan maka kemungkinan besar akan mendapatkan kekuasaan dalam mengatur organisasinya. Setiap orang yang bekerja di organisasi/perusahaan tertentu memiliki tujuan individu tertentu, dan masing-masing punya strategi untuk meraih apa yang menjadi tujuannya tersebut (Siswanti, 2006). Persepsi dari politik organisasi tersebut berpengaruh terhadap sikap individu dalam sebuah organisasi (Saleem, 2015).

Menurut teori kontinjensi, politik organisasi sangat berhubungan dengan kekuasaan dan sentralisasi yang mempengaruhi proses

pengambilan keputusan salah satunya dalam proses penganggaran. Jika hal tersebut mempertimbangkan tentang kekuasaan dan sentralisasi di organisasi sektor publik, politik organisasi di organisasi sektor publik tidak dapat dihindarkan (Yilmaz *et al.*, 2014). Kekuasaan dan pengaruhnya sangat penting untuk dipahami bagaimana organisasi melakukan aktivitasnya karena sangat memungkinkan untuk melibatkan kekuasaan (*power*) dalam setiap interaksi dan hubungan sosial pada organisasi (Siswanti, 2006).

Manajer dalam organisasi terkadang menghadapi beberapa ketidakpastian dan konflik tersendiri, seperti sengaja melakukan *budgetary slack* yang dapat memberikan keuntungan bagi manajer untuk melindungi dirinya sendiri dan berjuang menghadapi ketidakpastian tersebut (Yilmaz *et al.*, 2014). Khususnya jika manajer dari organisasi sektor publik mengalami kelangkaan dalam sumber daya yang ada, mereka dapat lebih bertindak politik untuk mendapatkan anggaran yang lebih banyak. Penelitian sebelumnya yang konsisten dengan hipotesis adalah penelitian yang dilakukan oleh Yilmaz *et al.*, (2014) yang menemukan bahwa *go along to get ahead* berpengaruh positif terhadap adanya kecenderungan penciptaan *budgetary slack*.

Politik organisasi pada beberapa kasus dapat memberikan keuntungan, namun lebih banyak memberikan dampak negatif. Tidak semua manajer dalam organisasi sektor publik menciptakan *budgetary slack* untuk melindungi organisasinya dari ketidakjelasan dan kelangkaan

sumber daya yang ada, namun untuk kepentingan individu agar dianggap mempunyai kinerja yang baik.

***H5. Go along to get ahead berpengaruh positif terhadap budgetary slack***

## **6. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap *Budgetary Slack***

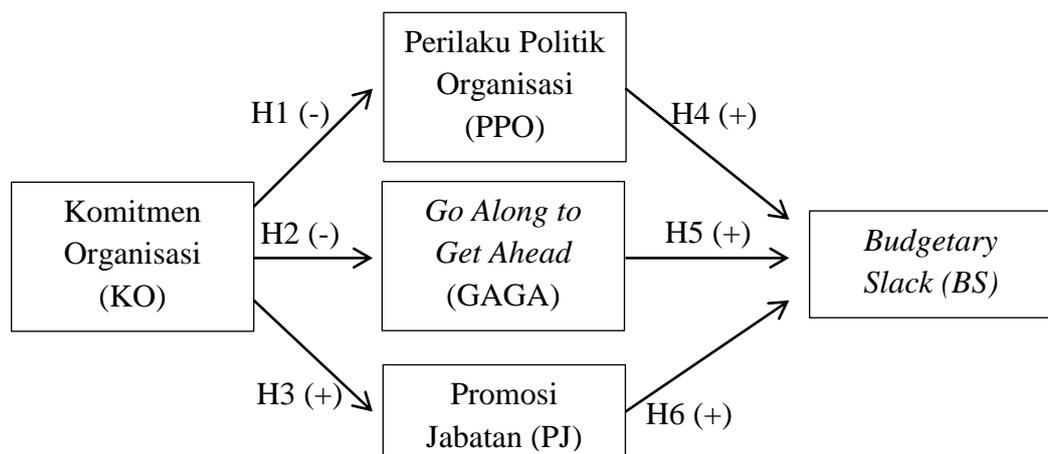
Promosi termasuk dalam salah satu persepsi politik organisasi, yang sudah terdapat aturan-aturannya dan berhubungan langsung dengan *reward* dan hasil (Yilmaz *et al.*, 2014). Promosi berfokus bahwa individu membutuhkan perkembangan, motivasi dari diri sendiri, dan hal tersebut cenderung dengan hasil yang baik (Hetland *et al.*, 2018). Setiap karyawan pada dasarnya sangat menginginkan untuk mendapatkan kesempatan dipromosikan. Karyawan yang dipromosikan akan mendapatkan status sosial yang lebih tinggi dan kompensasi (penerimaan upah/gaji) yang lebih besar dari yang mereka dapat pada jabatan sebelumnya, sehingga karyawan akan merasa dihargai atas usaha yang mereka lakukan kepada perusahaan (Prabowo *et al.*, 2016).

Menurut teori kontinjensi, setiap organisasi mempunyai perbedaan karakter, lingkungan, sistem akuntansi, manajemen, dan lain sebagainya. Di Indonesia para *incumbent* sangat mungkin untuk melakukan politik organisasi untuk mendapatkan jabatan yang diinginkan. Hal ini mungkin akan berbeda dengan organisasi sektor publik yang berada di negara-negara lain. Untuk mendapatkan promosi dalam pekerjaannya, pegawai harus mempunyai kinerja yang baik. Anggaran pada organisasi sektor publik dapat dijadikan sebagai alat ukur kinerja dari sebuah organisasi.

Dalam hal ini, para *incumbent* yang ingin mendapatkan promosi jabatan dapat melakukan senjangan anggaran (*budgetary slack*) untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik. Penelitian yang menguji hubungan antara promosi jabatan terhadap *budgetary slack* belum ditemukan di Indonesia. Beberapa penelitian terdahulu menguji variabel promosi jabatan terhadap penilaian kinerja pegawai (Elisawati, 2012; Harahap dan Angelia, 2016; Sabar *et al.*, 2017).

#### **H6. Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack***

#### **D. Kerangka Berpikir**



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh OPD (Organisasi Perangkat Daerah) Kota Magelang.

##### **2. Sampel**

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi yang akan diteliti. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis *Non Probability Sampling*. *Non Probability Sampling* jenis sampel ini tidak dipilih secara acak. Tidak semua unsur atau elemen populasi mempunyai kesempatan sama untuk bisa dipilih menjadi sampel. Teknik *Non Probability Sampling* yang dipilih yaitu dengan *Purposive Sampling* dengan syarat: 1) Kepala OPD; 2) pegawai level menengah seperti kepala bagian keuangan dan kepala bagian penganggaran; 3) pegawai bagian keuangan; 4) menduduki posisi tersebut minimal satu tahun untuk meyakinkan bahwa mereka telah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup. Responden yang dipilih dari OPD karena mereka menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran.

## **B. Data Penelitian**

### **1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah berupa *cross-sectional data*, karena peneliti mengumpulkan data hanya saat melakukan riset lapangan. Sedangkan sumber data yang digunakan bersifat primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pegawai OPD yang telah ditentukan sebagai responden.

### **2. Teknik Pengumpulan Data**

Kuesioner yang diberikan dalam penelitian ini berupa pertanyaan tertutup. Persepsi mahasiswa diukur melalui pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner dan menggunakan *likert scale* dengan skala 1 sampai 5 yaitu, 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju.

## **C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel**

### **1. Variabel Dependen**

#### **a. *Budgetary Slack***

*Budgetary slack* (senjangan anggaran) didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya. *Slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar dan diperuntukkan bagi tugas tersebut (Khasanah, 2015). Variabel ini diukur menggunakan instrumen

penelitian yang dikembangkan oleh Onsi (1973) yang berisi 4 butir pernyataan *likert scale*, terdiri dari tiga indikator yaitu perbedaan jumlah anggaran dengan estimasi terbaik, target anggaran, dan kondisi lingkungan.

## 2. Variabel Mediasi

### a. Perilaku Politik Organisasi

Robbins dan Judge (2007) mengatakan bahwa pada hakekatnya semua politik organisasi berfokus pada penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan secara organisasi tidak bersanksi. Definisi ini, meliputi hampir bermacam-macam usaha untuk memperoleh atau menggunakan pengaruh yang terjadi didalam menentukan suatu pekerjaan. Variabel ini diukur menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Ferris *et al*, (1992) yang berisi 16 butir pernyataan *likert scale*.

### b. *Go Along to Get Ahead*

*Go along to get ahead* didefinisikan sebagai persepsi politik organisasi digunakan sebagai alat untuk memudahkan seorang karyawannya dalam rangka untuk mencapai posisi yang ia harapkan. Variabel ini diukur menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Chen & Fang (2008) yang berisi 2 butir pernyataan *likert scale* dengan indikator kebebasan berpendapat.

### **c. Promosi Jabatan**

Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi, maka kewajiban, hak, status, dan penghasilan akan semakin besar. Variabel ini diukur menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Ferris *et al*, (1992) berisi 11 pernyataan *likert scale* yang terdiri dari delapan indikator, yaitu kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan.

## **1. Variabel Independen**

### **a. Komitmen Organisasi**

Robbins dan Judge (2007) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Variabel ini diukur menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Ganesan *et al* (1996) dengan tiga indikator yaitu, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

## **D. Metode Analisis Data**

### **1. Statistik Deskriptif**

Analisis ini berisi tentang bahasan secara deskriptif mengenai tanggapan yang diberikan responden pada kuesioner. Statistik deskriptif

adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008). Analisis deskriptif ini menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik atau grafik. Statistik deskriptif digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan jika ada demografi responden. Ukuran yang digunakan dalam deskripsi anatara lain berupa: frekuensi, tendensi sentral (rata-rata, median, modus) disperse (deviasi standar dan varian) dan koefisien korelasi anatar variabel penelitian.

## **2. Uji Kualitas Data**

### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Validitas merupakan tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Item kuesioner dikatakan valid jika koefisien nilainya di atas 0,5. Validitas instrumen dievaluasi berdasarkan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya yang dihitung menggunakan PLS. *Convergent validity* dinilai

berdasarkan korelasi (*outer loading*) antara skor item atau indikator dengan skor konstruk (Ghozali, 2016).

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah suatu alat pengukuran yang digunakan untuk mengukur tingkat suatu gejala atau kejadian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur semakin stabil pula alat pengukur tersebut. Semakin rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengukuran reliabilitas dilakukan menggunakan *Cronbach Alpha* dan *composite reliability* dalam PLS, dengan kriteria pengambilan keputusan sebagaimana dinyatakan oleh Ghozali (2016)

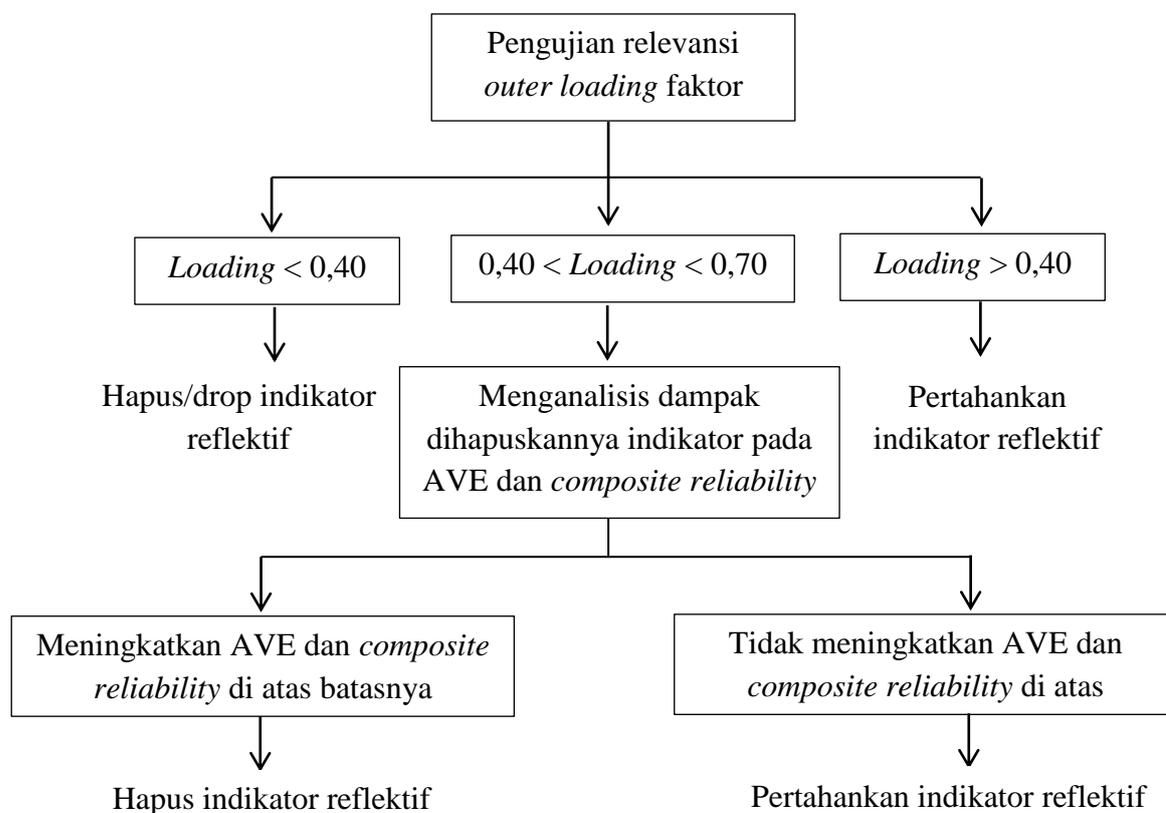
*Cronbach alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Jika koefisien *cronbach alpha* dan *composite reliability*  $> 0,7$  maka pernyataan dinyatakan andal. Sebaliknya jika koefisien *cronbach alpha* dan *composite reliability*  $\leq 0,7$  maka pernyataan dianggap tidak andal.

## E. Uji Hipotesis

### 1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran digunakan untuk memvalidasi model penelitian yang dibangun. Pada penelitian ini tidak dapat dilakukan uji reliabilitas karena masing-masing indikator reflektif dalam suatu variabel laten diasumsikan tidak saling berkorelasi (independen) sehingga nilai reliabilitas tidak dapat diukur. Maka, untuk uji validitas pada konstruk reflektif akan dicerminkan pada *outer weight/output indicator weight*. *Output indicator weight* menyajikan bobot (*weight*) indikator pada perhitungan variabel latennya. Setiap skor variabel laten dihitung sebagai sebuah kombinasi linier dari indikator-indikatornya, di mana bobot merupakan koefisien regresi berganda yang menghubungkan indikator-indikator pada variabel laten.

Evaluasi kelayakan pengukuran variabel laten reflektif menggunakan dua kriteria, yang pertama bobot (*weight*) harus signifikan ( $p\text{-value} < 0,05$ ) dan kedua nilai VIF  $< 3,3$ . Jika kedua syarat tersebut telah terpenuhi maka pengukuran konstruk reflektif telah dinilai layak. Berikut ini adalah prosedur yang disarankan oleh Hair, dkk (2013) untuk membuat keputusan mempertahankan atau menghapus indikator reflektif:



**Gambar 3.1**  
**Prosedur Mempertahankan atau Menghapus Indikator Reflektif**

## 2. Model Struktural (*Inner Model*)

### a. *Output General Result*

*Output general result* akan menampilkan bagian *model fit indices* dan *p values* dengan hasil enam indikator fit yaitu *standardized root mean square residual* (SRMR), *d\_ULS*, *d\_G*, *chi-square*, *normed fit index* (NFI), dan RMS theta. Nilai SRMR harus  $< 0,8$  dan NFI harus mendekati 1, dan nilai RMS theta harus mendekati nol untuk menunjukkan model tersebut *fit*. Nilai *R square* menunjukkan

kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Nilai *R square* 0,75 dikatakan kuat, nilai 0,50 dikatakan *moderate* dan nilai 0,25 dikatakan lemah.

**b. *Output Model***

*Output model* merupakan salah satu hasil *output* yang terpenting dalam pengambilan keputusan pengujian dengan PLS. *Output model* akan memberikan ringkasan informasi mengenai model penelitian dan nilai hasil pengujian baik nilai *R squared*, nilai *path coefficient* (nilai koefisien  $\beta$ ), serta *p-value* dalam bentuk gambar model penelitian. Hasil tersebut juga dapat ditunjukkan pada *output latent variabel coefficient*. Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak jika *p-value* menunjukkan nilai  $< 0,05$  dan nilai *path coefficient* (nilai koefisien  $\beta$ ) menunjukkan nilai positif.

Sebaliknya, hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima jika *p-value* menunjukkan nilai  $> 0,05$ . Koefisien determinasi menggunakan *R-squared* menunjukkan berapa persentase variansi konstruk endogen (dependen) dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (independen). Semakin tinggi nilai *R-squared* menunjukkan model yang baik. Sedangkan nilai *path coefficient* (nilai koefisien  $\beta$ ) menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

## BAB V

### KESIMPULAN

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini mennguji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan pimpinan untuk melakukan *budgetary slack* di organisasi sektor publik. Tujuannya, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap politik organisasi, dan dampak dari politik organisasi pada *budgetary slack*. Data penelitian dikumpulkan dari pimpinan di Organisasi Perangkat Daerah Kota Magelang yang berbeda tingkat jabatan terdiri atas pegawai bagian keuangan, kepala bagian, dan kepala OPD.

Data penelitian yang telah diperoleh kemudian diolah, validitas dan reliabilitas diolah menggunakan SPSS dan pengujian korelasi menggunakan *structural equation modelling-partial least square* dengan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan *go along to get ahead* dan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap pada kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* di organisasi sektor publik. Hal ini berarti ketika *go along to get ahead* dan promosi jabatan meningkat, kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* juga akan meningkat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi bukan merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap persepsi politik organisasi. Hal tersebut dikarenakan oleh adanya tekanan dari pimpinan di atasnya yang sengaja memberi tekanan pada pimpinan yang berada di

bawahnya untuk tetap melakukan politik organisasi. Secara umum, politik organisasi merupakan faktor yang cukup penting untuk mengetahui alasan adanya *budgetary slack* di organisasi sektor publik, meskipun politik organisasi bukan faktor determinan.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini menggunakan tiga variabel untuk mengukur persepsi politik organisasi pada organisasi sektor publik, dan belum ada penelitian sebelumnya yang menguji tentang komitmen organisasi terhadap promosi jabatan maupun menguji pengaruh promosi jabatan terhadap *budgetary slack* sehingga dalam melakukan penelitian ini mengalami kesulitan untuk mendapatkan referensi pendukung.
2. Sampel dalam penelitian hanya Pemerintah Kota Magelang, yang terdiri dari 25 OPD karena tidak semua OPD bersedia untuk dijadikan sampel penelitian, sehingga penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan karena juga terdapat perbedaan karakteristik pada setiap organisasi terhadap organisasi lainnya.

## **C. Saran**

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel yang berpengaruh kuat terhadap adanya kecenderungan untuk sengaja melakukan *budgetary slack* di organisasi sektor publik mengingat adanya *budgetary slack* masih cukup tinggi.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan sampel penelitian agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G., & Asri, M. (1986). *Anggaran Perusahaan 1* (3rd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Anton, F. X. (2010). Menuju Teori Stewardship Manajemen. *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*, 1.
- Arthaswadaya, A. (2015). *Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack dengan Self Esteem sebagai Variabel Pemoderasi: Studi Eksperimen dalam Konteks Penganggaran Partisipatif*.
- Azhari, L. (2009). *Pengaruh Persepsi Politik pada Penilaian Kinerja dengan Manajemen Kesan sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta)*.
- Chen, Y. Y., & Fang, W. (2008). The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263–277.
- Elisawati. (2012). *Pengaruh Promosi Jabatan dan Rekan Sekerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perkebunan Lubuk Raja PT Serikat Putra Pelalawan*.
- Ghozali, I. dan Latan, Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2th ed.). Semarang: BP UNDIP.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (6th ed.). Semarang: BP UNDIP.
- Gunawan, H., & Santosa, T. E. C. (2012). Politik Organisasi dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen*, 12(1), 13–26.
- Harahap, A. S., & Angelia, N. (2016). Peranan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Padang Lawas. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(1), 29–42.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily Transformational Leadership and Employee Job Crafting: The Role of Promotion Focus. *European Management Journal*, 1–11.
- Khasanah, S. M. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Sistem Pengendalian*

*Manajemen.*

- Lekatompessy, J. E. (2012). *Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi dan Resource-Based View*.
- Listriani, H., & Jatmiko, B. (2015). Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Asimetri Informasi serta Pengaruhnya terhadap Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Sleman), 1–22.
- Mas'ud, F. (2004) *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: BP UNDIP.
- Mukaromah, A., & Suryandari, D. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Ambiguitas Peran terhadap Budgetary Slack. *Accounting Analysis Journal*, 4(4), 1–8.
- Nouri, H., & R, P. (1996). The Effect of Organizational Commitmen on the relation between Budgetary Slack Participation and Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 74–90.
- Prabowo, B., Al Musadieg, M., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 32(1), 106–113.
- Raharjo, E. (2007). Teori Agensi dan Teori Stewardship dalam Perspektif Akuntansi (Agency Theory Vs Stewardship Theory in the Accounting Perspective). *Fokus Ekonomi*, 2.
- Robbins, S., & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*.
- Robbins, S. P. (1996). Perilaku Organisasi. In 2.
- Robbins, S. P. (2003). Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. In 5.
- Sabar, N. D., Adolfini, & Dotulong, L. O. H. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara). *EMBA*, 5(2), 404–413.
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563–569.
- Sholihin, Mahfud dan Ratmono, Dwi. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Yogyakarta: Penerbit ANDI

- Siswanti, Y. (2006). Analisis Pengaruh Stres Kerja dalam Memediasi Hubungan antara Politik Organisasional dengan Perilaku Agresif (Studi Kasus pada RS PKU Muhammadiyah dan DKT DI Yogyakarta). *Jurnal Siasat Bisnis*, 11, 165–180.
- Siwambudi, I. G. N., Yasa, G. W., & Badera, I. D. N. (2017). Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Kompetensi SDM dan Sistem Pengendalian Intern Pada Kualitas Laporan Keuangan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6.1, 385–416.
- Ulum, I., & Sofyani, H. (2016). *Akuntansi (Sektor) Publik*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Utami, A. F., Bangun, Y. R., & Lantu, D. C. (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icies 2013), 378–386.
- Wulani, F. (2004). Analisis Hubungan Politik dan Dukungan Organisasional dengan Sikap Kerja, Kinerja, dan Perilaku Citizenship Organisasional. *KINERJA*, 8, 1–22.
- Yilmaz, E., Ozer, G., & Gunluk, M. (2014). Do Organizational Politics and Organizational Commitment Affect Budgetary Slack Creation in Public Organizations? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 241–250.
- \_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2015 Pasal 14*.
- \_\_\_\_\_. *Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah*.
- \_\_\_\_\_. *Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*.

