

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan metode survei, maka pada bab ini diuraikan hasil dan pembahasan yang terdiri dari hasil pengumpulan data, uji statistik deskriptif, uji kualitas instrumen, uji model pengukuran, uji model struktural, uji hipotesis, dan pembahasan.

A. Hasil Pengumpulan Data

1. Respon rate Kuesioner dan *Screening* Data Penelitian

Responden penelitian adalah ASN yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Kuesioner dibagikan keseluruh OPD di lingkungan provinsi Jateng dan DIY. Ada 87 OPD, terdiri dari 48 OPD Jateng dan 39 OPD DIY yang mendapat kuesioner secara langsung maupun pengiriman kuesioner melalui *google form*. Kuesioner dibagikan sebanyak 5 (lima) buah kuesioner untuk setiap OPD. Hal ini didasarkan pada pertimbangan tugas pokok fungsi yang ada secara umum dalam tiap OPD, mengingat pembentukan perangkat daerah didasarkan pada urusan pemerintahan masing-masing daerah. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka pembagian kuesioner di masing-masing OPD ditetapkan sebanyak 5 (lima) buah kuesioner. Kuesioner dalam bentuk *google form* dilakukan jika OPD yang bersangkutan berkenan atau meminta dalam bentuk *google form*, jika tidak berkenan pembagian kuesioner dilakukan secara manual. Total pembagian kuesioner sebanyak 406 buah, dimana DPKAD Provinsi DIY meminta 6 buah kuesioner, disesuaikan dengan banyaknya seksi/bidang dalam OPD tersebut.

Total kuesioner yang kembali sebesar 266 kuesioner terdiri dari 149 kuesioner dari 38 OPD Jateng dan 117 kuesioner dari 28 OPD DIY. Pengembalian 266 kuesioner berasal dari 260 kuesioner yang dibagikan secara manual, dan 6 dari pengisian melalui *google form*. Ada 21 OPD yang tidak merespon termasuk didalamnya rumah sakit, sehingga hanya ada 66 OPD yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Jumlah tersebut terdiri dari 38 OPD Provinsi Jawa Tengah dan 28 OPD provinsi DIY. OPD yang tidak berpartisipasi dikarenakan beberapa alasan: (1) sistem *work from home* (wfh) yang diterapkan oleh OPD selama masa pandemi sehingga ada kesulitan dalam menjangkau responden yang dituju; (2) pembagian kuesioner melalui *google form* yang tidak berjalan dengan baik; dan (3) masalah perijinan, sebagai contoh rumah sakit yang sulit mendapat ijin resmi dikarenakan pandemi. Tingkat pengembalian kuesioner secara keseluruhan adalah sebesar 65,5%. Daftar OPD baik yang merespon maupun tidak merespon disajikan secara lengkap dalam lampiran 2A (hal. 210-211).

Data yang telah kembali kemudian ditabulasi dan dilakukan *screening* data awal. *Screening* data dilakukan dengan 2 cara yaitu non statistik dan statistik. *Screening* data non statistik dilakukan dengan melihat kelengkapan pengisian kuesioner dan konsistensi jawaban. Ada beberapa pernyataan indikator yang memiliki makna terbalik. Apabila responden mengisi dengan sungguh maka akan terlihat konsistensi responden terhadap pernyataan yang memiliki makna terbalik tersebut. Begitu pula dengan jawaban yang mengacu pada satu angka tertentu dari awal hingga akhir. Jawaban responden yang memiliki 2 (dua) pola tersebut tidak dimasukkan kedalam sampel.

Screening data statistik dilakukan setelah tahapan *screening* data non statistik. *Screening* data secara statistik dilakukan guna menghilangkan jawaban responden yang tidak sesuai (*outlier*) secara statistik. Berdasar hasil *screening* dengan menggunakan uji *bloxpot* akhirnya ada 23 data *outlier* sehingga data akhir yang dapat diolah adalah 227 data individu dari 66 OPD. Tabel distribusi dan pengembalian kuesioner, serta *screening* data dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini. Rincian distribusi dan pengembalian kuesioner terdapat dalam lampiran 2B (hal 213). Proses *screening* data non statistik terdapat dalam lampiran 2C (hal 214). Hasil uji *bloxpot* disajikan dalam lampiran 2D (hal 215-219).

Tabel 4.1
Distribusi, Pengembalian, dan *Screening* Data Mentah

Keterangan	Jateng	DIY	Total
Jumlah OPD	48	39	87
OPD yang diberi kuesioner	42	39	81
Distribusi kuesioner (biji)	210	196	406
OPD yang merespon	38	28	66
Kuesioner kembali	149	117	266
Respon rate berdasar OPD	79%	71,8%	75,8%
Respon rate berdasar kuesioner	70,9%	59%	65,5%
<i>Screening</i> data non statistik	140	112	252
<i>Screening</i> data dengan <i>bloxpot</i>	(6)	(19)	(23)
Data dapat diolah	134	93	227

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil 227 data yang telah lolos tahapan *screening* data, maka tahapan berikutnya adalah penjelasan data berdasar demografis profil responden yang dibagi kedalam jenis kelamin, usia, jabatan, lama menjabat, lama bekerja, dan tingkat pendidikan.

2. Data Demografi Responden

Data demografi responden dalam penelitian ini terbagi kedalam 6 (enam) kategori yaitu jenis kelamin, usia, jabatan, lama menjabat, lama bekerja dan tingkat pendidikan. Analisis demografi berdasar rentang jawaban juga disajikan dalam subbab ini untuk menambah pemahaman terkait kecenderungan jawaban responden berdasar kategori yang ada.

Tabel 4.2
Data Demografi Responden

Kategori Demografi	Kelompok	Jateng	DIY	Total
Jenis Kelamin	L	67	44	111
	P	67	49	116
Usia	20-30th	4	5	9
	31-40th	45	32	77
	41-50th	53	37	90
	>50 th	32	19	51
Jabatan	Kepala dinas	0	2	2
	Kabag/kabid/kasubdin	17	12	29
	Kasubag/kasubid/kasi	96	60	156
	Fungsional perencanaan/staf program	21	19	40
Lama menjabat	1-3th	74	52	126
	4-6th	33	27	60
	7-9th	17	10	27
	>9 th	10	4	14
Lama kerja	1-10th	25	28	53
	11-20th	49	30	79
	21-30th	52	31	83
	>30 th	8	4	12
Pendidikan	S1	63	44	107
	S2	71	49	120

Tabel 4.2 diatas menunjukkan data demografi responden yang dibagi kedalam 6 (enam) kategori yaitu jenis kelamin, usia, jabatan, lama menjabat, lama bekerja dan pendidikan. Total responden laki-laki berjumlah 111 orang, dan perempuan berjumlah 116. Usia responden paling banyak berada dalam rentang usia 41-50 tahun sejumlah 90 orang. Hal ini menunjukkan bahwa responden merupakan ASN senior. Hal ini didukung dengan data pengalaman bekerja yang menunjukkan rata-rata lama bekerja berada dalam kisaran 11-30

tahun. Adapun jabatan paling banyak diisi oleh kasubag/kasubid/kasi. Kasubag/kasubid/kasi merupakan jabatan struktural yang dipegang oleh pejabat eselon III. Sedangkan untuk tingkat pendidikan terdapat 120 orang yang telah menempuh S2 dan 107 orang berpendidikan S1. Rincian lengkap data demografi responden terdapat dalam Lampiran 3A (hal 220-223) dan data mentah terdapat dalam lampiran 3B-3D (hal 224-238).

Analisis demografi berikutnya adalah menganalisis keterkaitan antara kategori demografi dengan kecenderungan jawaban. Analisis ini dapat membantu dalam pembahasan dan pemahaman akan hasil penelitian. Adapun kategori yang akan digunakan adalah jenis kelamin, jabatan, lama menjabat dan daerah.

Tabel 4.3
Jenis Kelamin

JK	\bar{X}^{IS}	\bar{X}^{HTB}	\bar{X}^{KPR}	\bar{X}^{PK}	\bar{X}^{RK}	\bar{X}^{KY}	\bar{X}^{PKPA}	\bar{X}^{PKYA}	\bar{X}^{KOPD}
L	15,3	15,9	18,8	15,2	16,5	15	23,7	25,6	23,4
P	15,6	16,2	18,9	15,7	16,1	15,5	25,3	26,9	24,3

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasar tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa tidak ada perbedaan yang terlalu mencolok antara laki-laki dan perempuan dalam memberikan pernyataan terkait IS, HTB, KPR, PK, RK dan KY. Perbedaan terlihat dalam jawaban responden terkait dengan pembuatan keputusan dan pencapaian kinerja. Pada variabel PKPA, PKPA_P dan KPD terlihat responden wanita memiliki rata-rata jawaban lebih tinggi dibanding pria.

Tabel 4.4
Jabatan

JBT	\bar{X}^{IS}	\bar{X}^{HTB}	\bar{X}^{KPR}	\bar{X}^{PK}	\bar{X}^{RK}	\bar{X}^{KY}	\bar{X}^{PKPA}	\bar{X}^{PKYA}	\bar{X}^{KOPD}
Kadis	18,5	15	20	17	24,5	23	25,5	24,5	22,5
Kabag/kabid	15,2	15,5	17,7	14,7	17,6	15,3	23,8	27,4	23,5
Kasubag/kasi/ kasubid	15,5	16,2	19	15,5	16,1	15,1	25	26,1	24
Fsonal analisis/staf program	15,4	16	18,9	15,8	15,8	15,8	23,7	26,4	24,1

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.4 merupakan gambaran jawaban responden berdasarkan jabatan. Rata-rata jawaban untuk posisi jabatan kabag/kabid, kasubag/kasi/kasubid dan staf tidak terlalu jauh berbeda. Perbedaan dapat dilihat pada jawaban dari kepala badan/dinas/ biro yang menunjukkan bahwa sebagai pemimpin, responden menjalin ikatan sosial yang tinggi dengan pimpinan maupun rekan kerja dalam OPD. Jalinan ikatan sosial yang kuat diharapkan dapat mendukung kepala dinas dalam mengelola OPD yang dipimpinnya. Disisi lain, jawaban terkait dengan RK dan KY juga tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagai pimpinan, penting bagi responden untuk memiliki bawahan yang menghargai dan menghormati pimpinannya.

Hal menarik lainnya adalah nilai PKPA, PKYA yang lebih rendah dibandingkan lainnya. Penyusunan anggaran OPD lebih banyak dipersiapkan dan disusun oleh pejabat dibawahnya. Mereka juga yang nantinya akan menjadi pejabat pelaksana teknis kegiatan (PPTK) dan penanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan. Hal ini dapat menyebabkan pimpinan dalam membuat keputusan teknis cenderung lebih menyerahkan kepada pejabat dibawahnya.

Hal ini dapat pula terjadi karena adanya kepercayaan dari pimpinan terhadap kemampuan personil yang dia pimpin.

Tabel 4.5
Lama menjabat

JBT	\bar{X}^{IS}	\bar{X}^{HTB}	\bar{X}^{KPR}	\bar{X}^{PK}	\bar{X}^{RK}	\bar{X}^{KY}	\bar{X}^{PKPA}	\bar{X}^{PKYA}	\bar{X}^{KOPD}
1-3th	15,6	15,7	18,5	15,2	16,1	14,6	24,2	25,9	23,3
4-6th	15,5	16,3	19,7	15,5	16,2	15,5	25,2	26,9	24,7
7-10th	14,8	16,7	18,5	16,2	16,3	17	24,1	26,2	24,6
>10th	15,1	17,2	18,3	15,9	17,9	18	25,7	26,9	23,6

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap variabel penelitian dilihat dari kategori lama menjabat. Hasil olah data menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden yang cukup stabil terhadap proses pertukaran sosial, pembuatan keputusan dan pencapaian kinerja.

Tabel 4.6
Asal Daerah

JK	\bar{X}^{IS}	\bar{X}^{HTB}	\bar{X}^{TR}	\bar{X}^{PK}	\bar{X}^{RK}	\bar{X}^{KY}	\bar{X}^{PKPA}	\bar{X}^{PKYA}	\bar{X}^{KOPD}
Jateng	15,1	15,6	17,8	15,1	15,4	11,1	23,9	24,8	23,5
DIY	15,8	16,6	19,8	15,8	17,2	19,5	25,2	27,7	24,2

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.6 menunjukkan rata-rata jawaban responden terkait variabel penelitian dilihat dari asal daerah. Data tabel menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden yang berasal dari OPD-DIY lebih tinggi daripada responden yang berasal dari OPD Jateng. Hasil ini mengungkapkan bahwa pertukaran sosial terjalin lebih kuat diantara responden OPD DIY. Nilai KY yang tinggi menunjukkan bahwa responden OPD DIY memiliki konteks budaya yang lebih tinggi dibandingkan OPD Jateng. Hal ini dapat dikarenakan lebih mengakarnya budaya Jawa oleh masyarakat Yogyakarta, didukung pula dengan kepemimpinan Sultan yang juga sebagai Gubernur secara tidak

langsung membentuk perilaku aktor anggaran untuk tetap berpegang pada keputusan dan arahan dari pimpinan terutama Gubernur yang juga merupakan Sultan keraton Yogyakarta.

B. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum atau deskripsi dari suatu data yang dilihat dari jumlah sampel, nilai minimum, nilai maksimum, dan nilai rata-rata variabel. Penelitian ini menggunakan ikatan sosial (IS), hubungan timbal balik (HTB), kepercayaan (KPR), pemahaman kognitif (PK), rentang kekuasaan (RK), dan konteks budaya (KY) sebagai variabel eksogen. Pembuatan keputusan saat penyusunan anggaran (PKPA) dan pembuatan keputusan saat perubahan anggaran (PKPA_P) sebagai variabel mediasi, dan KOPD sebagai variabel endogen. Hasil statistik deskriptif jawaban responden disajikan dalam tabel 4.7 dan 4.8 dibawah ini.

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif OPD
Descriptive Statistics

	N	Kisaran Teoritis		Kisaran Aktual		Mean Aktual	Rentang Jawaban
		Min	Max	Min	Max		
IS_OPD	66	4.00	20.00	9.00	19.00	15.5152	Tinggi
HTB_OPD	66	4.00	20.00	7.00	20.00	16.0303	Tinggi
KPR_OPD	66	5.00	25.00	12.00	25.00	18.6212	Tinggi
PK_OPD	66	4.00	20.00	9.00	20.00	15.4091	Tinggi
RK_OPD	66	6.00	30.00	9.00	26.00	16.8636	Sedang
KY_OPD	66	5.00	25.00	7.00	25.00	14.8939	Rendah
PKPA_OPD	66	6.00	30.00	12.00	30.00	24.3182	Tinggi
PKYA_OPD	66	7.00	35.00	12.00	32.00	26.0909	Tinggi
KOPD_OPD	66	6.00	30.00	14.00	29.00	23.5758	Tinggi
Valid N (listwise)	66						

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data jawaban responden dapat diketahui nilai minimum dan maksimum untuk setiap variabel penelitian, baik untuk kisaran teoritis maupun

kisaran aktual. Adapun kriteria rentang jawaban diperoleh dari selisih skor maksimal teoritis dikurangi dengan skor minimal teoritis dan dibagi dengan rentang pilihan jawaban sesuai dengan skala Likert.

Variabel IS memiliki 4 indikator dan memiliki kisaran teoritis diantara nilai 4 sampai dengan 20, dan kisaran aktual diantara nilai 9 sampai dengan 19. Rata-rata aktual sebesar 15,52 berada dalam rentang jawaban tinggi (13,9-17,1). Hal ini menunjukkan bahwa OPD memiliki ikatan sosial yang terjalin kuat antara pimpinan dan bawahan.

Variabel HTB memiliki 4 indikator dan memiliki kisaran teoritis diantara nilai 4 sampai dengan 20, dan kisaran aktual diantara nilai 7 sampai dengan 20. Rata-rata aktual sebesar 16 berada dalam rentang jawaban tinggi (13,9-17,1). Hal ini menunjukkan bahwa terjalin hubungan timbal balik yang baik antar pimpinan dan bawahan dalam suatu OPD.

Variabel KPR memiliki 5 indikator dan memiliki kisaran teoritis diantara nilai 5 sampai dengan 25, dan kisaran aktual diantara nilai 12 sampai dengan 25. Rata-rata aktual sebesar 18,62 berada dalam rentang jawaban sedang (16-20). Hal ini menunjukkan bahwa terjalin tingkat kepercayaan yang cukup antar pimpinan dan bawahan dalam OPD.

Variabel PK memiliki 4 indikator dan memiliki kisaran teoritis diantara nilai 4 sampai dengan 20, dan kisaran aktual diantara nilai 9 sampai dengan 20. Rata-rata aktual sebesar 15,41 berada dalam rentang jawaban tinggi (13,9-17,1). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan dan bawahan dalam OPD telah memiliki kesepahaman yang sama terkait dengan nilai-nilai yang harus dijaga dan dilaksanakan dalam organisasi.

Variabel RK memiliki 6 indikator dan memiliki kisaran teoritis diantara nilai 9 sampai dengan 26, dan kisaran aktual diantara nilai 11 sampai dengan 20. Rata-rata aktual sebesar 16,86 berada dalam rentang jawaban sedang (15,8-20,6). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi rentang kekuasaan yang lebar antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan memberikan ruang untuk masukan dan kritikan, bawahan pun terbuka dalam menyampaikan masukan dan kritikan tersebut.

Variabel KY memiliki 5 indikator dan memiliki kisaran teoritis diantara nilai 5 sampai dengan 25, dan kisaran aktual diantara nilai 7 sampai dengan 25. Rata-rata aktual sebesar 15 (pembulatan) berada dalam rentang jawaban sedang (15-19). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi dan informasi yang terjalin dalam OPD cenderung bersifat terbuka, apa adanya, tidak ada rentang sosial yang lebar antara pimpinan dan bawahan.

Variabel PKPA memiliki 6 indikator dan memiliki kisaran teoritis diantara nilai 12 sampai dengan 30, dan kisaran aktual diantara nilai 15 sampai dengan 30. Rata-rata aktual sebesar 24 berada dalam rentang jawaban tinggi (20-25,5). Hal ini menunjukkan bahwa proses PKPA diambil dengan mempertimbangkan nilai manfaat bagi masyarakat maupun kepentingan internal. Pembuatan keputusan juga telah mempertimbangkan kemampuan OPD dan merupakan hasil persetujuan semua unsur dalam OPD.

Variabel PKYA memiliki 7 indikator dan memiliki kisaran teoritis diantara nilai 12 sampai dengan 32, dan kisaran aktual diantara nilai 18 sampai dengan 34. Rata-rata aktual sebesar 26,1 berada dalam rentang jawaban tinggi (24,1-29,7). Hal ini menunjukkan bahwa proses PKYA telah mendapat

persetujuan dari internal OPD dan perubahan anggaran yang dilakukan tidak dikarenakan perencanaan yang kurang matang, tetapi lebih kepada perubahan atas situasi dan kondisi yang tidak terduga sebelumnya.

Variabel KPD memiliki 5 indikator dan memiliki kisaran teoritis diantara nilai 5 sampai dengan 30, dan kisaran aktual diantara nilai 15 sampai dengan 30. Rata-rata aktual sebesar 23,57 berada dalam rentang jawaban tinggi (20-25,5). Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian KPD merupakan pencapaian bersama semua unsur dalam OPD.

Tabel 4.8
Tabel Frekuensi Ikatan Sosial

		IS1	IS2	IS3	IS4
N	Valid	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.97	4.08	3.85	3.62
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4
Std. Deviation		.723	.730	.899	.818
Minimum		2	2	2	2
Maximum		5	5	5	5

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel frekuensi Ikatan Sosial menunjukkan mayoritas jawaban responden untuk masing-masing indikator berada pada nilai 4. Hasil ini menunjukkan bahwa terjalin ikatan sosial yang baik dalam OPD. Adapun ikatan sosial tertinggi adalah intensitas komunikasi (ditunjukkan dengan rata-rata IS1 sebesar 4,08) dan terendah adalah kepedulian (ditunjukkan dengan rata-rata IS4 sebesar 3,62).

Tabel 4.9
Tabel Frekuensi Hubungan Timbal Balik

		HTB1	HTB2	HTB3	HTB4
N	Valid	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.61	4.00	4.11	3.88
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	3 ^a
Std. Deviation		.773	.723	.767	.920
Minimum		2	2	2	1
Maximum		5	5	5	5

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel frekuensi Hubungan Timbal Balik menunjukkan mayoritas jawaban responden untuk masing-masing indikator berada pada nilai 4. Hasil ini menunjukkan bahwa terjalin hubungan timbal balik dalam OPD. Adapun nilai rata-rata jawaban tertinggi adalah unsur keterbukaan (ditunjukkan dengan rata-rata HTB3 sebesar 4,11) dan terendah adalah keadilan besaran alokasi anggaran (ditunjukkan dengan rata-rata HTB 4 sebesar 3,88).

Tabel 4.10
Tabel Frekuensi Variabel Kepercayaan

		KPR1	KPR2	KPR3	KPR4	KPR5
N	Valid	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.51	3.56	4.06	3.52	3.97
Median		3.50	4.00	4.00	3.50	4.00
Mode		3	4	4	3 ^a	4
Std. Deviation		1.099	1.097	.875	1.127	.701
Minimum		2	2	2	2	2
Maximum		5	5	5	5	5

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel frekuensi Kepercayaan menunjukkan mayoritas jawaban responden untuk masing-masing indikator memiliki nilai yang beragam.

Mayoritas jawaban responden memiliki nilai rendah pada indikator KPR1 yaitu negosiasi didasarkan pada rasa saling percaya, dan KPR4 yaitu unsur konsistensi. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai modus sebesar 3 dan rata-rata jawaban sebesar 3.5. Adapun nilai rata-rata jawaban tertinggi adalah unsur komunikasi (ditunjukkan dengan rata-rata KPR3 sebesar 4,06).

Tabel 4.11
Tabel Frekuensi Variabel Pemahaman Kognitif

		PK1	PK2	PK3	PK4
N	Valid	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.83	3.76	4.05	3.77
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4
Std. Deviation		.852	.786	.849	.760
Minimum		2	2	2	2
Maximum		5	5	5	5

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel frekuensi Pemahaman Kognitif menunjukkan mayoritas jawaban responden untuk masing-masing indikator berada pada nilai 4. Hasil ini menunjukkan bahwa pemahaman kognitif dalam OPD berlangsung dengan baik. Mayoritas responden memiliki nilai rata-rata jawaban tertinggi pada indikator memiliki tujuan dan prinsip yang sama saat penyusunan RKA dan RKA_P (ditunjukkan dengan rata-rata PK3 sebesar 4,05) dan terendah adalah indikator pemahaman yang sama atas apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan (ditunjukkan dengan rata-rata PK2 sebesar 3,76).

Tabel 4.12
Tabel Frekuensi Variabel Rentang Kekuasaan

		RK1	RK2	RK3	RK4	RK5	RK6
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.83	2.86	3.03	2.72	2.64	2.77
Median		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Mode		2	3	3	3	3	3
Std. Deviation		1.197	1.021	.992	.869	.777	.941
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	4	5

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel frekuensi Rentang Kekuasaan menunjukkan mayoritas jawaban responden untuk masing-masing indikator memiliki nilai yang beragam. Mayoritas jawaban responden menunjukkan nilai rendah untuk variabel Rentang Kekuasaan. Hal ini ditunjukkan dari nilai modus antara 2 dan 3 untuk semua indikator. Nilai rata-rata jawaban tertinggi ditunjukkan indikator “bawahan tidak seharusnya mempertanyakan keputusan pimpinan” (ditunjukkan dengan rata-rata RK3 sebesar 2,92) dan terendah adalah indikator “tingginya keterlibatan dan partisipasi dapat mengurangi kekuasaan pimpinan” (ditunjukkan dengan rata-rata RK5 2,64).

Tabel 4.13
Tabel Frekuensi Variabel Konteks Budaya

		KY1	KY2	KY3	KY4	KY5
N	Valid	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.05	2.83	3.24	2.86	2.91
Median		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Mode		3 ^a	3	3	2	2 ^a
Std. Deviation		1.258	1.248	1.164	1.323	1.344
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel frekuensi Konteks Budaya menunjukkan mayoritas jawaban responden untuk masing-masing indikator memiliki nilai yang beragam. Hal ini ditunjukkan dari nilai modus 2 untuk indikator KY4 dan KY5, nilai modus 3 untuk indikator KY1, KY2 dan KY3. Nilai rata-rata jawaban tertinggi ditunjukkan indikator “menghindari ketidaksetujuan secara terbuka” (ditunjukkan dengan rata-rata KY3 sebesar 3,24) dan terendah adalah indikator “kritikan keras dan bicara apa adanya menghalangi proses negosiasi” (ditunjukkan dengan rata-rata KY2 sebesar 2,83).

Tabel 4.14
Tabel Frekuensi Variabel Pembuatan Keputusan Saat Penyusunan Anggaran

		PKPA1	PKPA2	PKPA3	PKPA4	PKPA5	PKPA6
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.05	4.03	3.95	4.05	4.24	4.00
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4	4
Std. Deviation		.919	.876	.831	.711	.745	.877
Minimum		2	1	2	2	2	1
Maximum		5	5	5	5	5	5

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel frekuensi Pembuatan Keputusan Saat Penyusunan Anggaran menunjukkan mayoritas jawaban responden untuk masing-masing indikator berada pada nilai 4. Hasil ini menunjukkan bahwa pembuatan keputusan saat penyusunan anggaran telah melibatkan nilai-nilai sosial didalamnya. Mayoritas responden memiliki nilai rata-rata jawaban tertinggi pada indikator “RKA berisi program dan kegiatan yang memiliki nilai manfaat” (ditunjukkan dengan rata-rata PKPA5 sebesar 4,24) dan terendah adalah indikator “RKA dapat

membatasi penyelewengan” (ditunjukkan dengan rata-rata PKPA3 sebesar 3,95).

Tabel 4.15
Tabel Frekuensi Variabel Pembuatan Keputusan Saat Perubahan Anggaran

		PKYA1	PKYA2	PKYA3	PKYA4	PKYA5	PKYA6	PKYA7
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.70	3.77	3.62	3.86	3.58	3.76	3.80
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation		.859	1.035	1.147	1.080	.977	1.009	1.041
Minimum		1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel frekuensi Pembuatan Keputusan Saat Perubahan Anggaran menunjukkan mayoritas jawaban responden untuk masing-masing indikator berada pada nilai 4. Mayoritas responden memiliki nilai rata-rata jawaban tertinggi pada indikator “Pengurangan target tidak mempengaruhi pos-pos pelayanan terhadap masyarakat” (ditunjukkan dengan rata-rata PKYA4 sebesar 3,86) dan terendah adalah indikator “penambahan anggaran belanja birokrasi telah mempertimbangkan kondisi sosial masyarakat daerah” (ditunjukkan dengan rata-rata PKYA3 sebesar 3,62).

Tabel 4.16
Tabel Frekuensi Variabel Kinerja OPD

		KPD1	KPD2	KPD3	KPD4	KPD5
N	Valid	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.86	4.02	4.00	3.88	3.92
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4
Std. Deviation		.857	.813	.877	.920	.847
Minimum		2	2	2	2	2
Maximum		5	5	5	5	5

Sumber: data primer yang diolah, 2020

commit to user

Tabel frekuensi Kinerja OPD menunjukkan mayoritas jawaban responden untuk masing-masing indikator berada pada nilai 4. Hasil ini secara umum menunjukkan pencapaian kinerja OPD baik. Mayoritas responden memiliki nilai rata-rata jawaban tertinggi pada indikator “Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan” (ditunjukkan dengan rata-rata KPD2 sebesar 4,02) dan terendah adalah indikator “tingkat kesesuaian dengan penyelenggaraan urusan pemerintahan (ditunjukkan dengan rata-rata KPD4 sebesar 3,86).

C. Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner dapat menggambarkan persepsi jawaban responden dengan tepat. Kualitas instrumen dapat dilihat dari hasil uji validitas dan reliabilitas. Untuk memastikan bahwa kuesioner dapat mencerminkan dengan baik persepsi responden, maka sebelum kuesioner dibagikan secara luas dilakukan pilot test terlebih dahulu. Pilot test diberikan kepada 55 orang yang memiliki pengalaman dan terlibat dalam proses penyusunan anggaran di unit tempat responden bekerja. Kuesioner dibagikan pada akhir Januari dan mendapat respon/pengembalian selama bulan Februari 2020 sebanyak 41 responden. Jawaban responden tersebut kemudian ditabulasi dan diolah dengan SmartPLS3.

Hasil pilot test menunjukkan bahwa uji validitas dan reliabilitas telah lolos kriteria *AVE* dan *composite reliability*. Ada beberapa indikator yang memiliki indikator dengan kisaran nilai 0,4. Mengacu pada Hair *et al.*(2017) bahwa indikator dengan nilai 0,4 diperbolehkan untuk tetap dipakai sebagai

indikator, maka tidak ada indikator yang dihilangkan pada saat distribusi kuesioner penelitian. Hasil uji validitas dan reliabilitas pilot test tampak pada tabel 4.17 dan 4.18 dibawah ini.

Tabel 4.17
Hasil Uji Kualitas Instrumen

Variabel	<i>Composite reliability</i>	Nilai AVE
IS	0,854	0,607
HTB	0,816	0,531
KPR	0,890	0,626
PK	0,886	0,663
RK	0,896	0,594
KY	0,934	0,741
PKPA	0,886	0,570
PKPA-P	0,917	0,614
KPD	0,903	0,609

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.18
Nilai *Outer loading* Masing-masing Variabel

	HTB	KOPD	KY	PKPA	PKPA P	RK	PK	KPR	IS
HTB1	0,612								
HTB2	0,632								
HTB3	0,847								
HTB4	0,795								
RK1						0,614			
RK2						0,906			
RK3						0,848			
RK4						0,648			
RK5						0,750			
RK6						0,817			
KOPD1		0,670							
KOPD2		0,819							
KOPD3		0,797							
KOPD4		0,832							
KOPD5		0,803							
KOPD6		0,749							
KY1			0,900						
KY2			0,879						
KY3			0,787						
KY4			0,848						
KY5			0,885						

PKPA1	0,876	
PKPA2	0,764	
PKPA3	0,642	
PKPA4	0,863	
PKPA5	0,537	
PKPA6	0,790	
PKYA1	0,800	
PKYA2	0,814	
PKYA3	0,827	
PKYA4	0,704	
PKYA5	0,812	
PKYA6	0,823	
PKYA7	0,691	
PK1		0,825
PK2		0,883
PK3		0,879
PK4		0,647
KPR1		0,617
KPR2		0,580
KPR3		0,898
KPR4		0,895
KPR5		0,898
IS4		0,911
IS1		0,867
IS2		0,454
IS3		0,800

Sumber: data primer yang diolah, 2020

D. Pengujian Model Pengukuran - OPD

Pengujian model pengukuran (*outer model*) merupakan uji yang dilakukan untuk menguji kelayakan indikator suatu konstruk. Pengujian *outer model* terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas. Konsep validitas mengacu pada alat ukur yang digunakan apakah telah sesuai dengan seharusnya yang diukur. Konsep reliabilitas mengacu pada stabilitas konsistensi akurasi dan ketepatan pengukuran yang dilakukan.

1. Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan nilai *loading faktor* dan *AVE* untuk melihat validitas masing-masing konstruk, serta *composite reliability* untuk menguji reliabilitas. Nilai *loading faktor* disajikan dalam tabel 4.19. Tabel nilai *AVE* disajikan dalam tabel 4.20 dibawah ini.

Tabel 4.19
Nilai *Loading faktor*-OPD

	IS	HTB	KPR	PK	RK	KY	PKPA	PKPA_P	KOPD
IS	0,706 0,807 0,672 0,843								
HTB		0,831 0,828 0,830 0,906							
KPR			0,868 0,847 0,723 0,877 0,662						
PK				0,819 0,874 0,770 0,839					
RK					0,850 0,893 0,832 0,729 0,755 0,780				
KY						0,816 0,894 0,756 0,897 0,903			
PKPA							0,866 0,856 0,805 0,825 0,805 0,815		
PKPA_P								0,782 0,735 0,841 0,827 0,777 0,777 0,765	

KOPD	0,846
	0,778
	0,726
	0,791
	0,705

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.20
Nilai AVE-OPD

	IS	HTB	KPR	PK	RK	KY	PKPA	PKPA_P	KOPD
Nilai AVE	0,578	0,721	0,640	0,683	0,654	0,731	0,687	0,619	0,594

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasar tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai loading masing-masing konstruk berada diatas nilai 0,7 kecuali untuk indikator IS3 sebesar 0,672 dan KPR 5 yaitu sebesar 0,662. Hair *et al.* (2017) mengungkapkan bahwa nilai loading antara 0,4 – 0,7 masih dapat diterima dalam penelitian. Indikator dihilangkan jika dan hanya jika hilangnya indikator tersebut: (1) meningkatkan nilai *composite reliability* dan nilai AVE yang berada dalam nilai ambang batas dan (2) tidak berpengaruh terhadap *content validity*. Pada kasus ini nilai AVE masih berada dalam kisaran batas yang diperkenankan (>0.5) sehingga tidak ada indikator yang dihilangkan dalam penelitian ini.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam pengujian ini menggunakan nilai *composite reliability*. *Composite reliability* dapat mendeteksi perbedaan pengukuran reliabilitas konsistensi internal dibandingkan dengan nilai Cronbach alpha. Nilai *composite reliability* dapat diterima dalam kisaran 0,6 – 0,7 untuk kuesioner yang masih bersifat exploratory, dan bernilai 0,7 – 0,9 untuk kuesioner yang telah sering digunakan. Nilai *composite reliability* disajikan dalam tabel 4.21 dibawah ini.

Tabel 4.21
 Nilai *Composite reliability*-OPD

	IS	HTB	KPR	PK	RK	KY	PKPA	PKPA_P	KOPD
Nilai CR	0,844	0,912	0,898	0,896	0,919	0,931	0,929	0,919	0,879

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Nilai CR sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4.21 berada diatas 0,7 dan tidak ada yang berada diatas 0,95 maka dapat dikatakan semua indikator reliabel dan dapat mengukur setiap fenomena yang terjadi dan terbebas dari pengulangan pengukuran yang sama.

E. Pengujian Model Struktural (*Inner model*)

1. Evaluasi Model Struktural

Pengujian inner model disebut juga dengan pengujian model struktural. Hair *et al.* (2017) mengungkapkan dibandingkan menilai *goodness-of-fit* (GoF), model struktural lebih baik memperhatikan kemampuan prediksi dari model itu sendiri. Hal ini dimaksudkan bahwa sebaiknya model struktural dinilai dari kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen/konstruk. Kriteria utama dalam menilai model struktural adalah: (1) nilai multikolinearitas; (2) tingkat signifikansi dalam *path coefficients*; (3) nilai R², (4) nilai *effect size* (f²), (5) nilai Q², dan (6) q² *effect size*. Pada penjelasan berikut akan dibahas terlebih dahulu uji multikolinearitas, nilai R², nilai f², nilai Q², dan q².

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk melihat apakah terjadi multikol dari setiap konstruk yang ada dalam model struktural. Nilai multikolinearitas dilihat dari *Inner VIF Values*. Apabila VIF values berada

dibawah 5, maka dapat disimpulkan konstruk tidak memiliki issue kritikal terhadap model. Nilai *Inner VIF Values* disajikan pada tabel 4.22 dibawah ini.

Tabel 4.22
Hasil Uji Multikolinearitas-*Inner VIF Values*

	HTB	IS	KOPD	KPR	KY	PK	PKPA	PKPA_P	RK
HTB			2,001				1,552	1552	
IS			1,166				1,156	1,156	
KOPD									
KPR			2,075				1,751	1,751	
KY			1,317				1,284	1,284	
PK			2,573				2,191	2,191	
PKPA			2,893						
PKPA_P			2,402						
RK			1,452				1,263	1,263	

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasar data yang disajikan pada tabel 4.22 dapat diketahui bahwa tidak ada *Inner VIF Values* yang memiliki nilai diatas 5 sehingga dapat disimpulkan model struktural terbebas dari multikoleniaritas.

Selain menilai ada tidaknya hubungan linearitas dalam model, uji multikolinearitas dapat digunakan untuk mengetahui ada tidaknya *common method bias* (Kock, 2015). Kock (2015) mengartikan *common method bias* terjadi saat indikator berbagi sejumlah variasi yang sama. Hal ini dapat terjadi karena: (1) instruksi kuesioner mempengaruhi responden dalam mengisi; (2) keinginan sosial yang muncul dalam diri responden saat mengisi kuesioner. Nilai VIF dapat digunakan apakah suatu model bebas dari *common method bias*. Tabel 4.23 dibawah menunjukkan nilai *Outer VIF* dibawah 3.3, sehingga dapat disimpulkan model bebas dari *common method bias*.

Tabel 4.23
Hasil Uji Multikolinearitas-*Outer VIF Values*

	IS	HTB	KPR	PK	RK	KY	PKPA	PKPA_P	KOPD
VIF	1,384	2,085	2,907	1,849	3,153	3,301	3,037	2,257	2,262
	1,714	1,949	2,502	2,309	2,971	2,819	2,795	1,976	1,930
	1,387	2,011	1,721	1,567	2,620	2,421	2,138	2,760	1,626
	1,562	2,853	2,852	2,072	1,997	3,057	2,516	2,447	1,951
			1,543		1,742	2,607	2,327	2,332	1,535
				1,928		2,261	2,642		
							2,609		

Sumber: data primer yang diolah, 2020

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Tahapan berikutnya adalah melihat nilai R Square. Hair *et al.* (2017) mengategorikan nilai R Square kedalam 3 (tiga) kategori, yaitu (1) nilai R^2 0,75 adalah substansial, (2) nilai R^2 0,5 adalah moderat, dan (3) nilai R^2 0,25 adalah lemah. Nilai R^2_{adj} dapat digunakan untuk menghindari bias terkait model yang kompleks. Nilai R^2_{adj} disajikan pada tabel 4.24 dibawah ini.

Tabel 4.24
Nilai R^2_{adj}

	R Square	Kategori
KOPD	0,736	Moderat
PKPA	0,615	Moderat
PKPA_P	0,537	Moderat

Sumber: data primer yang diolah, 2020

c. *Effect Size* (f^2)

Setelah menghitung nilai R^2 maka tahapan selanjutnya adalah mengevaluasi nilai f^2 . *Effect Size* (f^2) dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya dampak substantiff variabel eksogen terhadap variabel endogen saat variabel eksogen tersebut dikeluarkan dari model.. Kategori evaluasi f^2 dibagi kedalam 3 kategori, yaitu (1) nilai f^2 0,35 maka variabel endogen

memiliki pengaruh yang kuat, (2) nilai f^2 0,15 maka variabel endogen memiliki pengaruh medium, dan (3) nilai f^2 0,02 maka variabel endogen memiliki pengaruh lemah. Nilai $f^2 < 0,02$ mengindikasikan tidak adanya pengaruh. Nilai f^2 disajikan pada tabel 4.25 berikut ini.

Tabel 4.25
Nilai f^2

	PKPA	Kesimpulan	PKPA_P	Kesimpulan	KOPD	Kesimpulan
IS	0,008	Tidak berpengaruh	0,000	Tidak berpengaruh	0,008	Tidak berpengaruh
HTB	0,252	Medium	0,059	Lemah	0,019	Tidak berpengaruh
KPR	0,136	Lemah	0,067	Lemah	0,036	Lemah
PK	0,054	Lemah	0,136	Lemah	0,103	Lemah
RK	0,036	Lemah	0,095	Lemah	0,070	Lemah
KY	0,000	Tidak berpengaruh	0,000	Tidak berpengaruh	0,026	Lemah
PKPA					0,107	Lemah
PKPA_P					0,120	Lemah
KOPD						

Sumber: data primer yang diolah, 2020

d. Blindfolding dan Relevansi Prediksi Q^2

Tahap berikutnya adalah melihat nilai Q^2 . Nilai Q^2 penting untuk dilakukan saat model PLS digunakan untuk relevansi prediksi. Nilai Q^2 secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Nilai $Q^2 > 0$ pada variabel endogen mengindikasikan bahwa konstruk variabel eksogen memiliki relevansi prediksi terhadap konstruk dependen tertentu. Hasil nilai Q^2 dilihat dari nilai *cross-validated redundancy* sebagaimana disarankan oleh Hair, *et al.* (2017). Nilai Q^2 disajikan dalam tabel 4.26 dibawah ini.

Tabel 4.26
Nilai Q²

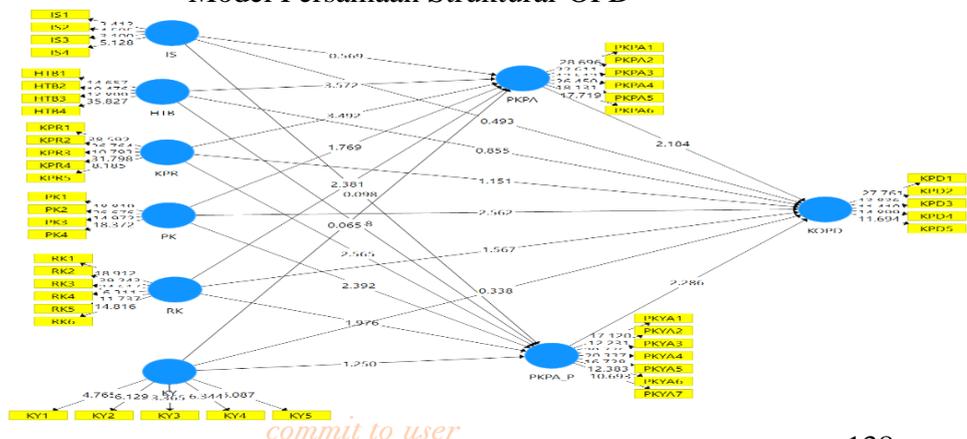
	SSO	SSE	Qi ² (=1-SSE/SSO)
HTB	264,000	264,000	
IS	264,000	264,000	
KOPD	330,000	196,570	0,404
KPR	330,000	330,000	
KY	330,000	330,000	
PK	264,000	264,000	
PKPA	396,000	232,578	0,413
PKPA_P	462,000	306,047	0,338
RK	396,000	396,000	

Berdasar nilai Q² dapat dilihat bahwa nilai Q² > 0 maka dapat disimpulkan model prediksi relevan terhadap variabel endogen. Berdasarkan hasil dari beberapa uji kriteria model (tahap a sampai dengan d) dapat disimpulkan bahwa model struktural mampu memprediksi variabel endogen.

2. Uji Persamaan Model Struktural

Penelitian ini memiliki 6 variabel endogen, 2 variabel mediasi dan 1 variabel eksogen. Model persamaan structural disajikan dalam gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1
Model Persamaan Struktural-OPD



Dengan adanya variabel mediasi dalam penelitian ini, maka pengujian hipotesis terbagi menjadi *direct effect* dan *indirect effect*. *Direct effect* merupakan hasil pengujian langsung variabel X ke Y, dan *indirect effect* merupakan hasil pengujian mediasi. Berdasarkan hasil pengujian *PLS-SEM* dengan menggunakan SmartPLS3 maka hasil pengujian *direct effect* dilihat dari nilai β dan hasil pengujian *indirect effect* dilihat dari nilai *indirect effect*. Kesimpulan olah data atas pengujian model penelitian tingkat OPD didasarkan pada pendapat Hair *et al.* (2017). Hasil uji disajikan pada tabel 4.27 dibawah ini dan hasil lengkap tahapan pengujian tampak pada lampiran 5A (hal 240-245).

Tabel 4.27
Hasil Uji *Direct effect*-OPD

Variabel	Koefisien	pvalue	Kesimpulan
IS→PKPA	0,058	0,573	H1a Tidak didukung
IS→PKPA_P	0,009	0,922	H1b Tidak didukung
IS→KOPD	-0,046	0,596	H1c Tidak didukung
HTB→PKPA	0,369	0,000***	H2a Didukung
HTB→PKPA_P	0,196	0,062*	H2b Didukung
HTB→KOPD	0,094	0,394	H2c Tidak didukung
KPR→PKPA	0,288	0,000***	H3a Didukung
KPR→PKPA_P	0,222	0,021**	H3b Didukung
KPR→KOPD	0,131	0,273	H3c Tidak Didukung
PK→PKPA	0,203	0,050**	H4a Didukung
PK→PKPA_P	0,354	0,016**	H4b Didukung
PK→KOPD	0,247	0,014**	H4c Didukung
RK→PKPA	-0,204	0,017**	H5a Tidak Didukung
RK→PKPA_P	-0,193	0,046**	H5b Tidak Didukung
RK→KOPD	-0,111	0,118	H5c Tidak Didukung
KY→PKPA	-0,043	0,948	H6a Tidak didukung
KY →PKPA_P	0,117	0,250	H6b Tidak didukung
KY→KPPD	0,024	0,738	H6c Tidak didukung
PKPA→KOPD	0,268	0,027**	H7a Didukung
PKPA_P→KOPD	0,258	0,017**	H7b Didukung

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.28
Hasil Uji *Indirect effects*-OPD

	IS	HTB	KPR	PK	RK	KY
KOPD B	0,018	0,150	0,135	0,146	-0,105	0,029
p	0,642	0,023**	0,031**	0,029***	0,066*	0,553

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.29
Uji Mediasi – OPD

Variabel	p1 x p2	p3	Uji Mediasi	Kesimpulan
IS→PKPA→KOPD	TS	TS	<i>No-effect nonmediation</i>	H8a tidak didukung
IS→PKPA_P→KOPD	TS	TS	<i>No-effect nonmediation</i>	H8g tidak didukung
HTB→PKPA→KOPD	Sig (+)	TS	<i>Indirect only mediation</i>	H8b didukung
HTB→PKPA_P→KOPD	Sig (+)	TS	<i>Indirect only mediation</i>	H8h didukung
KPR→PKPA→KOPD	Sig (+)	TS	<i>Indirect only mediation</i>	H8c didukung
KPR→PKPA_P→KOPD	Sig (+)	TS	<i>Indirect only mediation</i>	H8i didukung
PK→PKPA→KOPD	Sig (+)	Sig (+)	<i>Complementary mediation</i>	H8d didukung
PK→PKPA_P→KOPD	Sig (+)	Sig (+)	<i>Complementary mediation</i>	H8j didukung
RK→PKPA→KOPD	Sig (-)	TS	<i>Indirect only mediation</i>	H8e didukung
RK→PKPA_P→KOPD	Sig (-)	TS	<i>Indirect only mediation</i>	H8k didukung
KY→PKPA→KOPD	TS	TS	<i>No-effect nonmediation</i>	H8f tidak didukung
KY→PKPA_P→KOPD	TS	TS	<i>No-effect nonmediation</i>	H8l tidak didukung

Sumber: data primer yang diolah, 2020

3. Uji Beda Provinsi Jateng vs DIY (Uji Beda *Mann-Whitney*)

Uji beda per provinsi dilakukan untuk melihat pola pertukaran sosial, budaya, pembuatan keputusan anggaran, dan pencapaian KOPD di masing-masing provinsi. Pengujian tingkat OPD tidak dapat menggunakan

commit to user

SmartPLS3 karena tidak memenuhi kriteria rank (lebih banyak indikator dibandingkan jumlah data). Tidak terpenuhinya kriteria rank tersebut dikhawatirkan hasil pengujian menjadi tidak *reliable*. Dengan demikian, untuk melihat kecenderungan dari masing-masing OPD menggunakan uji beda *Mann-Whitney*. Hasil uji *Mann-Whitney* disajikan pada tabel 4.30 dibawah ini.

Tabel 4.30
Uji *Mann-Whitney*-OPD

	Test Statistics ^a								
	Σ IS	Σ HTB	Σ KPR	Σ PK	Σ RK	Σ KY	Σ PKPA	Σ PKPA P	Σ KOPD
Mann-Whitney U	406.000	384.500	360.500	394.500	403.000	13.500	445.500	363.500	416.000
Wilcoxon W	1147.000	1125.500	1101.500	1135.500	1144.000	754.500	1186.000	1104.500	1157.000
Z	-1.658	-1.936	-2.239	-1.804	-1.679	-6.744	-1.142	-2.199	-1.513
Asymp. Sig. (2-tailed)	.097	.053	.025	.071	.093	.000	.254	.028	.130

a. Grouping Variable: kode

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil uji *Mann-Whitney* pada tabel 4.29 diatas dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan signifikan antara OPD Jateng dan DIY terkait dengan kepercayaan, konteks budaya dan perubahan anggaran. Tidak adanya perbedaan ditunjukkan pada variabel ikatan sosial, hubungan timbal balik, pemahaman kognitif rentang kekuasaan, pembuatan keputusan saat penyusunan dan kinerja OPD. Ada tidaknya perbedaan dalam proses pertukaran sosial dapat disebabkan perbedaan praktik pertukaran sosial dan perbedaan konteks antara Jateng dan DIY.

Variabel pembuatan keputusan saat perubahan anggaran menunjukkan adanya perbedaan. Hasil ini dipicu dengan adanya dana keistimewaan yang dimiliki oleh Provinsi DIY. Walaupun secara mekanisme pengajuan perubahan anggaran sama, keberadaan dana keistimewaan membantu OPD di lingkungan provinsi DIY, terutama dalam membiayai kegiatan yang berkaitan dengan hak-hak istimewa. Provinsi DIY melibatkan partisipasi OPD di lingkungannya saat proses perubahan anggaran. OPD dapat mengajukan kebutuhan yang masih diperlukan dalam rangka pelaksanaan urusan keistimewaan provinsi DIY. Berbeda dengan OPD Provinsi Jateng yang tidak memiliki dana keistimewaan, dimana perubahan anggaran cenderung menyesuaikan dengan perubahan yang ada.

Hasil ini didukung dengan data tabel frekuensi dari jawaban pada tingkat individu. Rata-rata jawaban responden provinsi DIY lebih tinggi dibandingkan responden provinsi Jawa Tengah. Jawaban responden provinsi DIY tertinggi mengacu pada indikator “pengurangan target capaian tidak mengurangi pos-pos yang terkait pelayanan kepada masyarakat”. Jawaban responden provinsi Jateng terletak pada indikator “perubahan anggaran tidak disebabkan kurang matangnya perencanaan”. Hasil jawaban pada tingkat individu ini memberikan pemahaman lebih mendalam terkait perbedaan orientasi praktik anggaran di kedua provinsi. Provinsi DIY menitikberatkan pada aspek sosial masyarakat, sedangkan provinsi Jateng lebih mengedepankan aspek teknis perencanaan.

F. Pengujian Tambahan

1. Pengujian Tingkat Individu

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui peran pertukaran sosial dan budaya lokal terhadap pembuatan keputusan anggaran dan pencapaian kinerja OPD pada tingkat individu. Langkah pengujian sama seperti dengan pengujian sebelumnya. Pengujian dilakukan dengan mengukur *outer model* dan *inner model*. Tahapan dan hasil pengujian dijelaskan dan disajikan sebagai berikut.

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *loading faktor* dari masing-masing indikator dan nilai *AVE*. Nilai *loading faktor* dan *AVE* disajikan pada tabel 4.31 dan 4.32 berikut ini.

Tabel 4.31
Nilai *Loading faktor*-Individu

	IS	HTB	KPR	PK	RK	KY	PKPA	PKPA_P	KOPD
IS	0,796 0,829 0,791 0,829								
HTB		0,867 0,842 0,857 0,845							
KPR			0,876 0,847 0,820 0,863 0,704						
PK				0,850 0,858 0,835 0,864					
RK					0,755 0,864 0,793 0,798 0,797 0,832				

KY	0,834
	0,862
	0,842
	0,881
	0,902
PKPA	0,800
	0,834
	0,831
	0,820
	0,837
PKPA_P	0,808
	0,800
	0,833
	0,826
	0,784
KOPD	0,844
	0,808
	0,820
	0,809
	0,785

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.32
Nilai AVE - Individu

	IS	HTB	KPR	PK	RK	KY	PKPA	PKPA_P	KOPD
Nilai AVE	0,665	0,727	0,679	0,725	0,652	0,747	0,670	0,657	0,661

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.30 diketahui bahwa nilai *loading faktor* dari semua indikator tidak ada yang kurang dari 0,5 maka dapat dikatakan semua indikator valid dalam mengukur variabel. Hasil ini didukung oleh nilai AVE pada tabel 4.32 yang menunjukkan nilai diatas 0,6.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Adapun nilai *composite reliability* disajikan pada tabel 4.33 berikut ini.

Tabel 4.33
 Nilai *Composite reliability*-Individu

	IS	HTB	KPR	PK	RK	KY	PKPA	PKPA_P	KOPD
Nilai CR	0,888	0,914	0,913	0,913	0,918	0,937	0,924	0,931	0,907

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.33 menunjukkan nilai *composite reliability* lebih tinggi dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan.

2. Pengujian Inner model

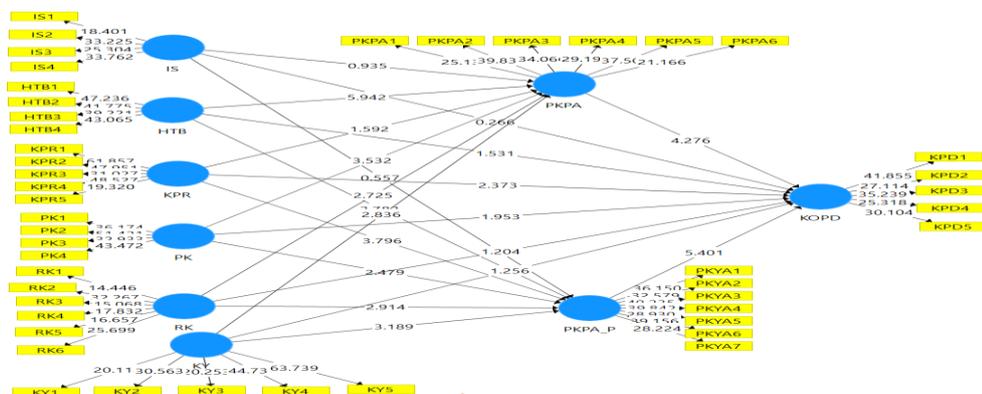
a. Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural sebagaimana telah dijelaskan pada uji model struktural tingkat OPD juga dilakukan pada uji tingkat individu. Hasil evaluasi model struktural yang meliputi uji multikolinearitas, nilai Adj R2, nilai f2, dan nilai Q2 menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediksi yang baik. Hasil pengujian model struktural tingkat individu secara lengkap terdapat dalam lampiran 5B (hal 246-251).

b. Model Persamaan Struktural

Model persamaan struktural disajikan dalam gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4.2
 Model Persamaan Struktural-Individu



c. Hasil Pengujian *Inner model*

Dengan adanya variabel mediasi dalam penelitian ini, maka pengujian hipotesis terbagi menjadi *direct effect* dan *indirect effect*. *Direct effect* merupakan hasil pengujian langsung variabel endogen terhadap eksogen dan hasilnya dapat dilihat melalui hasil *path coefficient*. Nilai *indirect effect* dapat dilihat pada tingkat signifikansi uji *indirect effect* yang sekaligus menunjukkan ada tidaknya mediasi. Berdasarkan hasil pengujian *PLS-SEM* maka hasil pengujian *direct effect* tampak pada tabel 4.34 dibawah ini.

Tabel 4.34
Hasil Uji *Direct effect*-Individu

Variabel	Koefisien	pvalue
IS→PKPA	0,052	0,350
IS→PKPA_P	0,032	0,578
IS→KOPD	-0,014	0,790
HTB→PKPA	0,409	0,126
HTB→PKPA_P	0,206	0,000***
HTB→KOPD	0,106	0,006***
KPR→PKPA	0,095	0,112
KPR→PKPA_P	0,251	0,000***
KPR→KOPD	0,138	0,018**
PK→PKPA	0,258	0,000***
PK→PKPA_P	0,206	0,014***
PK→KOPD	0,124	0,051**
RK→PKPA	-0,136	0,007***
RK→PKPA_P	-0,183	0,004***
RK→KOPD	-0,056	0,229
KY→PKPA	0,125	0,005***
KY→PKPA_P	0,180	0,002***
KY→KOPD	-0,053	0,210
PKPA→KOPD	0,296	0,000***
PKPA_P→KOPD	0,335	0,000***

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.35
Uji *Indirect effect*-Individu

		IS	HTB	KPR	PK	RK	KY
KOPD	B	0,026	0,190	0,112	0,146	-0,102	0,097
	p	0,347	0,000***	0,001***	0,001***	0,003***	0,003***

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.36
Uji Mediasi-Individu

Variabel	p1 x p2	p3	Kesimpulan
IS→PKPA→KOPD IS→PKPA_P→KOPD	TS	TS	<i>No-effect nonmediation</i>
HTB→PKPA→KOPD HTB→PKPA_P→KOPD	Sig (+) Sig (+)	TS	<i>Indirect-only mediation</i>
KPR→PKPA→KOPD KPR→PKPA_P→KOPD	TS Sig (+)	TS	<i>No-effect nonmediation</i> <i>Indirect-only mediation</i>
PK→PKPA→KOPD PK→PKPA_P→KOPD	Sig (+) Sig (+)	Sig (+)	<i>Complementary mediation</i> <i>Complementary mediation</i>
RK→PKPA RK→PKPA_P	Sig (-)	TS	<i>Indirect-only mediation</i>
KY→PKPA→KOPD KY →PKPA_P→KOPD	Sig (+) Sig (+)	TS	<i>Indirect-only nonmediation</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.37
Ringkasan Hasil Pengujian Tingkat OPD dan Individu

Variabel	OPD	Individu
	pvalue	pvalue
IS→PKPA	TS	TS
IS→PKPA_P	TS	TS
IS→KOPD	TS	TS
HTB→PKPA	Sig (+)	Sig (+)
HTB→PKPA_P	Sig (+)	Sig (+)
HTB→KOPD	TS	TS
KPR→PKPA	Sig (+)	TS
KPR→PKPA_P	Sig (+)	Sig (+)
KPR→KOPD	TS	Sig (+)
PK→PKPA	Sig (+)	Sig (+)
PK→PKPA_P	Sig (+)	Sig (+)
PK→KOPD	Sig (+)	Sig (+)

commit to user

RK→PKPA	Sig(-)	Sig(-)
RK→PKPA_P	Sig(-)	Sig(-)
RK→KOPD	TS	TS
KY→PKPA	TS	Sig (+)
KY→PKPA_P	TS	Sig (+)
KY→KOPD	TS	TS
IS→PKPA→KOPD	<i>No-effect nonmediation</i>	<i>No-effect nonmediation</i>
IS→PKPA_P→KOPD	<i>No-effect nonmediation</i>	<i>No-effect nonmediation</i>
HTB→PKPA→KOPD	<i>Indirect-only mediation</i>	<i>Indirect-only mediation</i>
HTB→PKPA_P→KOPD	<i>Indirect-only mediation</i>	<i>Indirect-only mediation</i>
KPR→PKPA→KOPD	<i>Indirect-only mediation</i>	<i>No-effect nonmediation</i>
KPR→PKPA_P→KOPD	<i>Indirect-only mediation</i>	<i>Indirect-only mediation</i>
PK→PKPA→KOPD	<i>Indirect-only mediation</i>	<i>Complementary mediation</i>
PK→PKPA_P→KOPD	<i>Indirect-only mediation</i>	<i>Complementary mediation</i>
RK→PKPA	<i>Indirect-only mediation</i>	<i>Indirect-only mediation</i>
RK→PKPA_P	<i>Indirect-only mediation</i>	<i>Indirect-only mediation</i>
KY→PKPA→KOPD	<i>No-effect nonmediation</i>	<i>Indirect-only mediation</i>
KY →PKPA_P→KOPD	<i>No-effect nonmediation</i>	<i>Indirect-only mediation</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2020

2. Pengujian Tingkat Individu Jateng vs Yogya

Pengujian berikutnya adalah pengujian pada tingkat individu per provinsi. Pengujian ini penting untuk melihat secara lebih dalam perilaku individu dan peran konteks budaya dalam membentuk perilaku. Tahapan yang dilakukan sama dengan tahapan waktu pengujian tingkat OPD dan individu. Hasil pengujian *outer model* kedua provinsi telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian *inner model* dari masing-masing provinsi disajikan secara komparasi pada tabel 4.38 sampai dengan tabel 4.40 dibawah ini. Hasil pengujian lengkap *outer model* dan *inner model* tingkat individu per provinsi disajikan dalam lampiran 5C-5D (hal 252-263).

Tabel 4.38
Hasil Uji *Direct effect*-Individu Jateng-DIY

Variabel	JATENG		DIY	
	Koef	pvalue	Koef	pvalue
IS→PKPA	0,106	0,230	-0,024	0,793
IS→PKPA_P	-0,043	0,668	0,021	0,773
IS→KOPD	0,025	0,715	0,035	0,645
HTB→PKPA	0,406	0,000***	0,370	0,001***
HTB→PKPA_P	0,256	0,021**	0,118	0,255
HTB→KOPD	0,061	0,495	0,174	0,064*
KPR→PKPA	0,101	0,251	0,089	0,276
KPR→PKPA_P	0,084	0,405	0,472	0,000***
KPR→KOPD	0,161	0,039**	0,164	0,104
PK→PKPA	0,216	0,038**	0,246	0,031**
PK→PKPA_P	0,301	0,011**	0,215	0,098*
PK→KOPD	0,072	0,400	0,129	0,186
RK→PKPA	-0,167	0,008***	-0,110	0,416
RK→PKPA_P	-0,217	0,009***	-0,064	0,481
RK→KOPD	-0,055	0,322	-0,124	0,169
KY→PKPA	-0,004	0,964	0,278	0,003***
KY→PKPA_P	-0,108	0,212	0,155	0,066*
KY→KOPD	0,143	0,045**	-0,049	0,580
PKPA→KOPD	0,322	0,000***	0,256	0,039**
PKPA_P→KOPD	0,392	0,000***	0,286	0,004***

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.39
Uji *Indirect effect* Individu Jateng-DIY

			IS	HTB	KPR	PK	RK	KY
			KOPD	JATENG	B	0,017	0,231	0,065
		p	0,759	0,000***	0,237	0,009***	0,005***	0,417
	DIY	B	-0,000	0,129	0,158	0,124	-0,031	0,116
		p	0,996	0,034**	0,008***	0,065*	0,544	0,025**

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.40
Hasil Uji Mediasi Individu Jateng-DIY

Variabel	JATENG			DIY		
	p1 x p2	p3	Kesimpulan	p1 x p2	p3	Kesimpulan
IS→PKPA→KOPD	TS	TS	<i>No-effect nonmediation</i>	TS	TS	<i>No-effect nonmediation</i>
IS→PKPA_P→KOPD						
HTB→PKPA→KOPD	Sig (+)	TS	<i>Indirect-only mediation</i>	Sig (+)	Sig (+)	<i>Complementary mediation</i>
HTB→PKPA_P→KOPD						

KPR→PKPA→KOPD KPR→PKPA_P→KOPD	TS	Sig (+)	<i>Direct-only mediation</i>	Sig (+)	TS	<i>Indirect-only mediation</i>
PK→PKPA→KOPD PK→PKPA_P→KOPD	Sig (+)	TS	<i>Indirect-only mediation</i>	Sig (+)	TS	<i>Indirect-only mediation</i>
RK→PKPA→KOPD RK→PKPA_P→KOPD	Sig (-)	TS	<i>Indirect-only mediation</i>	TS	TS	<i>No-effect nonmediation</i>
KY→PKPA→KOPD KY→PKPA_P→KOPD	TS	TS	<i>No-effect nonmediation</i>	Sig (+)	TS	<i>Indirect-only mediation</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.41
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hasil dan Kesimpulan			
	OPD	Individu	Individu Jateng	Individu DIY
H1a: IS→PKPA	Ditolak	Ditolak	Ditolak	Ditolak
H1b: IS→PKPA_P	Ditolak	Ditolak	Ditolak	Ditolak
H1c: IS→KOPD	Ditolak	Ditolak	Ditolak	Ditolak
H2a: HTB→PKPA	Diterima	Diterima	Diterima	Diterima
H2b: HTB→PKPA_P	Diterima	Diterima	Diterima	Ditolak
H2c: HTB→KOPD	Ditolak	Ditolak	Ditolak	Diterima
H3a: KPR→PKPA	Diterima	Ditolak	Ditolak	Ditolak
H3b: KPR→PKPA_P	Diterima	Diterima	Ditolak	Diterima
H3c: KPR→KOPD	Ditolak	Diterima	Diterima	Ditolak
H4a: PK→PKPA	Diterima	Diterima	Diterima	Diterima
H4b: PK→PKPA_P	Diterima	Diterima	Diterima	Diterima
H4c: PK→KOPD	Diterima	Diterima	Ditolak	Ditolak
H5a: RK→PKPA	Ditolak	Diterima	Diterima	Ditolak
H5b: RK→PKPA_P	Ditolak	Diterima	Diterima	Ditolak
H5c: RK→KOPD	Ditolak	Ditolak	Ditolak	Ditolak
H6a: KY→PKPA	Ditolak	Diterima	Ditolak	Diterima
H6b: KY→PKPA_P	Ditolak	Diterima	Ditolak	Diterima
H6c: KY→KOPD	Ditolak	Ditolak	Ditolak	Ditolak
H7a: PKPA→KOPD	Diterima	Diterima	Diterima	Diterima
H7b: PKPA_P→KOPD	Diterima	Diterima	Diterima	Diterima
H8a: IS→PKPA→KOPD	Ditolak	Ditolak	Ditolak	Ditolak
H8b: HTB→PKPA→KOPD	Diterima	Diterima	Diterima	Diterima
H8c: KPR→PKPA→KOPD	Diterima	Ditolak	Ditolak	Ditolak
H8d: PK→PKPA→KOPD	Diterima	Diterima	Diterima	Diterima
H8e: RK→PKPA→KOPD	Diterima	Diterima	Diterima	Ditolak
H8f: KY→PKPA→KOPD	Ditolak	Diterima	Ditolak	Diterima

Commit to user

H8g: IS→PKPA_P→KOPD	Ditolak	Ditolak	Ditolak	Ditolak
H8h: HTB→PKPA_P→KOPD	Diterima	Diterima	Diterima	Ditolak
H8i: KPR→PKPA_P→KOPD	Diterima	Diterima	Ditolak	Diterima
H8j: PK→PKPA_P→KOPD	Diterima	Diterima	Diterima	Diterima
H8k: RK→PKPA_P→KOPD	Diterima	Diterima	Diterima	Ditolak
H8l: KY→PKPA_P→KOPD	Ditolak	Diterima	Ditolak	Diterima
H9: Uji beda Mann-Whitney	Perbedaan di variabel pertukaran, konteks budaya dan pembuatan keputusan saat perubahan anggaran	Tidak diuji	Tidak diuji	Tidak diuji

G. Pembahasan Hasil Penelitian – Tingkat OPD

1. Ikatan sosial, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Granovetter (1983) mengungkapkan bahwa jalinan sosial terbentuk dari lamanya waktu, keterikatan emosional, keintiman, timbal balik. Krackhardt (1992); Friedkin (1982) mengungkapkan bahwa kekuatan ikatan menentukan alur informasi dalam organisasi. Ikatan sosial yang kuat dalam organisasi akan memudahkan penyebaran informasi dalam organisasi. Liang, *et.al* (2017) mengungkapkan bahwa ikatan sosial yang kuat dibutuhkan saat pembuat keputusan belum mengetahui preferensi pihak lain dan membutuhkan sharing informasi yang tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan ikatan sosial tidak berpengaruh terhadap proses pembuatan keputusan saat penyusunan anggaran, perubahan anggaran dan pencapaian kinerja OPD. Hal ini dapat terjadi saat individu tidak terkoneksi sosial dengan baik, khususnya dalam kepedulian terhadap sesama anggota (Marsden & Friedkin, 1993). Hal ini ditunjukkan dari rata-rata

jawaban responden untuk indikator “tingkat kepedulian antar pimpinan maupun sesama rekan kerja dalam unit kerja” mendapat penilaian paling rendah. Ikatan sosial yang terjalin dalam OPD bersifat formal. Para anggota dapat berperilaku sama dikarenakan adanya kode etik dan nilai-nilai yang dipegang oleh para anggotanya. Konteks dalam penelitian ini mengambil obyek di OPD Provinsi Jateng dan DIY. OPD merupakan institusi pemerintah yang terikat pada peraturan perundang-undangan. Teori institusional menyatakan bahwa institusi membentuk anggotanya melalui tanggung jawab, akuntabilitas, dan menyediakan standard yang diketahui dan dilaksanakan oleh individu sebagai tolok ukur pencapaiannya (Dacin *et al.*, 2002). Institusi memiliki sifat memaksa, legitimate, dan regulasi yang ada dalam organisasi membatasi gerak anggota untuk menjaga kesesuaian dengan tujuan organisasi (Church *et al.*, 2018; Frumkin & Galaskiewicz, 2004).

Hasil penelitian ini juga didukung dengan data. Responden dalam penelitian ini mayoritas adalah kasubag/kasubid/kasi yang menjadi “pelaksana” kegiatan bukan pimpinan OPD yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan baik saat penyusunan maupun perubahan anggaran. Hasil ini selaras dengan yang diungkapkan Lawler *et al.* (2008) bahwa dalam sebuah pertukaran, pihak yang kekuasaannya lebih rendah cenderung mematuhi pihak yang kekuasaannya lebih tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kramer & Hartmann (2014); Marsden & Friedkin (1993) tetapi tidak sejalan dengan Wang, *et al.* (2019).

2. Hubungan Timbal Balik, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Hubungan timbal balik merupakan dasar pertukaran sosial. Hubungan timbal balik berkaitan erat dengan hubungan memberi dan menerima. Molm (2014) mengungkapkan bahwa tindakan saling memberi dan menerima (*gift-giving*) merupakan bentuk sederhana pertukaran sumberdaya dan jasa. Hubungan pertukaran berkembang melalui proses *gift-giving* yang terus berulang. Hubungan timbal balik merupakan hubungan yang bersifat saling menguntungkan. Hubungan timbal balik memunculkan interdependensi antara individu dengan organisasi (Tangpong *et al.*, 2016).

Dalam kaitannya dengan pembuatan keputusan anggaran, hubungan timbal balik merupakan *support system* dalam menghasilkan keputusan yang tepat. Hubungan timbal balik yang terjalin secara otomatis mengikat para anggotanya dalam mentaati dan melaksanakan hasil dari keputusan dalam bentuk komitmen dan tanggung jawab (Tangpong *et al.*, 2016; Gobel *et al.*, 2013).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan timbal balik berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran. Hubungan timbal balik berperan saat penyusunan dan perubahan anggaran karena pada tahap ini terjadi *gift-giving* yang tinggi. *Gift-giving* tersebut terwujud dalam bentuk komitmen, kedekatan, keterbukaan dan keadilan selama proses penyusunan maupun perubahan anggaran. Hasil ini sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

Hasil ini didukung dengan data demografi responden yang menunjukkan bahwa responden rata-rata telah bekerja diatas 10 tahun. Masa kerja yang cukup lama tentu mendukung terjadinya proses pertukaran, karena responden telah lama saling mengenal dan bekerja sama. Disamping itu, masa jabatan sebagian besar responden (55%) berada dalam kisaran 1-3 tahun. Pada awal menjabat tentu memerlukan penyesuaian dengan team yang baru, apalagi kalau responden tidak berasal dari unit/bagian yang sama. Responden tentunya membutuhkan sharing dan diskusi antar sesama anggota unit sehingga dapat melakukan pembuatan keputusan dengan tepat.

Hubungan timbal balik tidak berpengaruh terhadap pencapaian kinerja OPD dapat dikarenakan pencapaian kinerja OPD merupakan pencapaian kinerja dengan indikator yang terukur dan target yang jelas. Indikator dan tingkat capaian ditentukan saat pembuatan keputusan anggaran. Aktor anggaran dan seluruh komponen telah mengetahui apa dan bagaimana cara mencapai kinerja. Cook (2015); Molm (1990) mengungkapkan bahwa hubungan timbal balik tidak dapat berjalan pada situasi dimana proses memberi dan menerima tidak terjadi. Pencapaian kinerja OPD berada dalam tahapan merealisasikan apa yang telah ditetapkan dalam anggaran, tidak lagi berada dalam tahapan proses pertukaran. Walaupun teori pertukaran sosial tidak terbukti, hasil penelitian ini mendukung teori institusional dimana kinerja OPD tercapai sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Hal ini sangat membantu OPD dalam mencapai kinerja. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Wang *et al.* (2019); Pervan *et al.* (2009).

3. Kepercayaan, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Kepercayaan merupakan hubungan yang unik dan dibangun dalam jangka waktu yang lama. Kepercayaan dapat muncul dalam beragam cara diantaranya karena *faith*, *gesture* dan pengalaman atas jalinan hubungan sosial (Buskens, 2015). Mcallister (1995) membagi kepercayaan menjadi CBT dan ABT. CBT merupakan kepercayaan yang muncul karena rasionalitas sedangkan ABT merupakan kepercayaan yang muncul karena hubungan emosional. Kepercayaan dalam organisasi diyakini dapat menghasilkan pembuatan keputusan yang tepat dan peningkatan kinerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian menguatkan teori yang telah ada bahwa kepercayaan dalam organisasi dapat meningkatkan kualitas pembuatan keputusan. Indikator kepercayaan “tidak ada pihak yang menghalangi komunikasi” dan “tidak pihak yang saling mengambil keuntungan” merupakan 2 (dua) indikator dengan nilai tertinggi. Jawaban responden ini menunjukkan kepercayaan yang terjalin antar sesama anggota OPD. Hasil ini juga didukung oleh data demografi responden yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 10 tahun. Pengalaman dalam bekerja sama dan berinteraksi yang lama serta sikap konsisten yang ditunjukkan semua pihak memunculkan kepercayaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Blay *et al.* (2019); Wang *et al.* (2019).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan tidak berpengaruh terhadap pencapaian kinerja OPD. Haas & Deseran (1981) menyatakan bahwa

kepercayaan merupakan simbol pertukaran dan dibangun melalui proses pertukaran. Proses pencapaian kinerja merupakan proses merealisasikan indikator dan target kinerja, bukan merupakan proses pertukaran. Pencapaian kinerja ditetapkan berdasarkan IKU yang rinci dan jelas. IKU tersebut telah ditetapkan sejak awal anggaran dan apabila ada perubahan telah disampaikan saat perubahan anggaran. Disamping itu, pencapaian kinerja terikat dengan peraturan perundang-undangan sehingga pencapaian kinerja menjadi suatu mandat yang harus dilaksanakan oleh OPD entah ada kepercayaan atau tidak didalam OPD tersebut.

4. Pemahaman kognitif, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Pemahaman kognitif mengacu pada tingkat dimana anggota organisasi memahami dan memaknai perilaku dengan makna yang sama. Pemahaman dalam konteks ini mengarah pada bahasa/istilah/jargon yang digunakan, apa yang boleh dan tidak boleh, tujuan dan prinsip penyelenggaraan pemerintahan daerah, dan kesamaan akan nilai-nilai sosial dan budaya. Bahasa, komunikasi, nilai-nilai merupakan bentuk dasar pertukaran. Kesamaan pemahaman kognitif semua anggota organisasi sangat penting karena dapat menciptakan keselarasan antara organisasi dengan anggotanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman kognitif berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan anggaran baik saat penyusunan dan perubahan anggaran serta pencapaian kinerja OPD. Hasil ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Cannon-Bowers & Salas (2001) bahwa pemahaman kognitif yang terjalin antar anggota organisasi memunculkan pemahaman yang

selaras dan berdampak pada pembuatan keputusan yang efektif. Pemahaman kognitif dalam anggota organisasi juga dapat meningkatkan kinerja (Gevers *et al.*, 2020). Rata-rata jawaban OPD terkait variabel PK menunjukkan angka yang tinggi. Indikator “memiliki tujuan dan prinsip yang sama terkait dengan penyusunan RKA maupun RKA-P OPD” merupakan indikator dengan jawaban tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa aktor anggaran telah memahami tujuan dan prinsip penyusunan anggaran. Hasil ini juga didukung dengan mayoritas responden merupakan ASN yang telah bekerja lebih dari 10 tahun. Lama bekerja tentunya meningkatkan pemahaman responden akan fungsi penganggaran maupun peraturan perundang-undangan. Pemahaman yang muncul dalam organisasi terkait dengan tupoksi yang harus dikerjakan akan membuahkan pembuatan keputusan yang tepat dan efektif serta mencapai kinerja organisasi dengan baik.

OPD sebagai organisasi memiliki tugas pokok dan fungsi yang jelas yang dapat dipahami oleh para anggotanya. Hasil ini sejalan dengan teori institusional dimana institusi membentuk anggotanya melalui tanggung jawab, memiliki nilai-nilai dan standard yang harus ditaati demi mencapai tujuan organisasi (Church *et al.*, 2018; Frumkin & Galaskiewicz, 2004, Dacin *et al.*, 2002). Hasil penelitian ini sejalan Wang *et al.* (2019); Yu *et al.* (2013); Li *et al.* (2013). Hasil penelitian ini bertentangan dengan Chiu *et al.* (2006).

5. Rentang Kekuasaan, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Rentang kekuasaan mengacu pada jarak antara pimpinan dan bawahan. Rentang kekuasaan dipengaruhi oleh faktor budaya. Banyak penelitian terkait budaya yang dilakukan di Asia menunjukkan rentang kekuasaan di Asia

termasuk tinggi. Hal ini ditambah dengan budaya lokal dalam hal ini budaya Jawa yang mengajarkan nilai-nilai kesopanan dan kepatuhan terhadap pihak lain yang lebih tinggi baik derajat sosial, jabatan maupun usia. Berdasarkan teori tersebut, diduga rentang kekuasaan berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan anggaran dan kinerja OPD.

Hasil penelitian mengungkapkan hasil yang sebaliknya dimana rentang kekuasaan berpengaruh negatif terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran. Hasil ini menunjukkan bahwa rentang kekuasaan antar anggota organisasi termasuk rendah. Mulki *et al.* (2015) mengungkapkan bahwa rentang kekuasaan yang rendah dapat terjadi karena sumberdaya manusia yang semakin terampil, berpendidikan tinggi, dan memiliki akses informasi yang tinggi sehingga tidak ragu dalam mengajukan pertanyaan maupun keberatan kepada pimpinan. Dalam konteks anggaran, partisipasi anggota dalam anggaran dapat memunculkan *pareto improvement* (Covaleski *et al.*, 2006).

Hasil penelitian ini didukung dengan data yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terkait variabel rentang kekuasaan memiliki nilai paling rendah dibandingkan dengan variabel penelitian lainnya. Indikator “tingginya keterlibatan rekan kerja dalam proses pembuatan keputusan dapat mengurangi wibawa pimpinan” merupakan indikator yang mendapat jawaban tidak setuju terbanyak dari responden. Hal ini menunjukkan partisipasi dari subordinat merupakan hal yang wajar tanpa bermaksud untuk melangkahi wewenang pimpinan.

Data demografi OPD juga mendukung hasil penelitian dimana mayoritas OPD diwakili oleh kasubag/kasubid/kasi yang bertugas untuk menyusun anggaran dan berfungsi sebagai penanggung jawab kegiatan. Kasubag/kasubid/kasi memiliki informasi yang lebih sehingga masukan dan informasi kasubag/kasubid/kasi sangat penting bagi pimpinan. Hal ini juga terlihat dari nilai rata-rata pembuatan keputusan anggaran oleh kabag/kabid/kasubdin dan kasubag/kasubid/kasi lebih tinggi dibanding dengan kepala dinas. Hasil penelitian ini selaras dengan Brockner *et al.* (2001) tetapi bertentangan dengan Wang *et al.* (2019) dan Khatri (2009).

Hasil penelitian menunjukkan rentang kekuasaan tidak berpengaruh terhadap pencapaian kinerja OPD. Indikator kinerja OPD telah ditetapkan sejak penyusunan anggaran, dan apabila ada perubahan telah disesuaikan dan ditetapkan saat perubahan anggaran. Partisipasi anggota telah tertampung saat pembuatan keputusan baik saat penyusunan dan perubahan anggaran. Dengan demikian rentang kekuasaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap pencapaian kinerja OPD.

6. Konteks budaya, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Konteks mengacu pada situasi, kondisi, nilai, norma pada suatu daerah tertentu yang telah mengakar kuat dan membentuk perilaku individu yang berada didalamnya. Konteks budaya berkaitan erat dengan struktur sosial. Konteks budaya tinggi lebih mengarah pada keterikatan yang dalam dan emosional. Strata sosial menjadi suatu hal yang sangat diperhatikan. Kepentingan bersama lebih penting daripada kepentingan pribadi dan keterlibatan anggota tergolong tinggi karena hal tersebut merupakan bentuk

kepedulian. Berbeda dengan konteks budaya tinggi, konteks budaya rendah mengarah pada perilaku individualisme lebih tinggi, strata sosial bukan suatu hal yang penting, dan keterlibatan tidak terlalu tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konteks budaya tidak berpengaruh terhadap pembuatan keputusan anggaran dan pencapaian kinerja OPD. Data demografi responden menunjukkan bahwa konteks budaya tinggi terjadi di level pimpinan dan staff, sedangkan konteks budaya rendah terjadi di level pimpinan tingkat tengah. Konteks budaya lebih mengarah pada bagaimana individu berkomunikasi, berbagi pengalaman dan pengetahuan, dan berbagi informasi. Dalam struktur formal yaitu organisasi, dalam hal ini pemda, konteks budaya tidak menjadi penentu dalam pembuatan keputusan dan pencapaian kinerja. Castellani (2019) mengungkapkan bahwa budaya dapat mempengaruhi organisasi karena organisasi membutuhkan orang. Tetapi dalam konteks organisasi sektor publik, terutama pemda, merupakan institusi yang dibentuk dengan peraturan perundang-undangan. Church *et al.* (2018) mengungkapkan bahwa regulasi dapat membatasi gerak aktor anggaran untuk bertindak sesuai keinginan pribadinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan Wang *et al.* (2019); Church *et al.* (2018) tetapi bertentangan dengan Brockner *et al.* (2001) dan Gudykunst *et al.* (1996).

7. Pembuatan Keputusan Anggaran dan Kinerja OPD

Pembuatan keputusan anggaran menjadi suatu proses yang krusial karena berisi program dan kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. OPD dengan tupoksi masing-masing hadir sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat dan daerah. Proses pembuatan keputusan anggaran

yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja OPD. Hasil pengujian secara statistik menunjukkan bahwa pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja OPD.

Hasil ini didukung dengan rata-rata jawaban OPD yang menunjukkan nilai tertinggi untuk indikator pembuatan keputusan saat penyusunan anggaran “RKA-OPD berisi program dan kegiatan yang memiliki nilai manfaat”. Hasil ini menunjukkan bahwa RKA-OPD disusun dengan sasaran dan penetapan indikator kinerja yang jelas. Pembuatan keputusan OPD merupakan perwujudan dari hubungan timbal balik, kepercayaan, dan kesamaan pemahaman kognitif antar anggota OPD. Indikator pembuatan keputusan saat perubahan anggaran yaitu “perubahan anggaran tidak mengurangi pos-pos untuk pelayanan masyarakat” merupakan indikator dengan nilai tertinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa pembuatan keputusan saat perubahan anggaran tetap mengedepankan kepentingan masyarakat. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Fisher *et al.* (2019); Da Cruz & Marques (2014); Kramer & Hartmann (2014).

8. Hasil Uji Mediasi

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa pembuatan keputusan anggaran memediasi hubungan timbal balik, kepercayaan, pemahaman kognitif, dan rentang kekuasaan terhadap kinerja OPD. Indikator kinerja OPD menunjukkan indikator “tingkat ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan”, serta indikator tingkat keterwujudan indikator kinerja utama kegiatan merupakan 2 (dua) indikator dengan nilai rata-rata tertinggi. Hasil ini

menguatkan hasil uji statistik dimana pembuatan keputusan anggaran menjadi penentu keberhasilan pencapaian kinerja organisasi.

Pembuatan keputusan anggaran merupakan proses krusial dimana aktor anggaran dihadapkan pada beragam kepentingan dan beragam pilihan. Lu & Willoughby (2015); Engle *et al.* (2011) mengungkapkan faktor internal dan lingkungan sosial dimana individu berada memiliki peran penting dalam pertimbangan individu dalam membuat keputusan. Penelitian ini membuktikan bahwa pembuatan keputusan yang didasarkan pada nilai sosial dapat meningkatkan pencapaian kinerja. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian (Fenton-O' Creevy *et al.*, 2011).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembuatan keputusan anggaran tidak memediasi ikatan sosial dan konteks budaya terhadap pencapaian kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pembuatan keputusan anggaran saat penyusunan dan perubahan anggaran tidak dikarenakan kedekatan sosial yang terjalin antar unsur dalam OPD. Demikian halnya dengan konteks budaya. Konteks mengacu pada nilai-nilai yang melekat pada suatu daerah dan dapat melekat pada organisasi. Pemda, secara khusus OPD bagaimanapun juga diatur dan terikat dengan peraturan perundang-undangan. OPD memiliki tupoksi dan indikator pengukuran kinerja yang telah ditetapkan pada saat penyusunan anggaran. Kinerja OPD sudah seharusnya dicapai oleh pemda bagaimanapun konteks budaya yang melekat pada pemda tersebut.

H. Pembahasan Hasil Penelitian – Tingkat Individu

1. Ikatan sosial, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Hasil pengujian pada tingkat individu menunjukkan bahwa ikatan sosial tidak berpengaruh terhadap pembuatan keputusan anggaran baik saat penyusunan maupun perubahan anggaran. Ikatan sosial juga tidak berpengaruh terhadap pencapaian kinerja. Hasil ini didukung dengan jawaban responden yang menunjukkan ikatan sosial yang terjalin antar sesama individu dalam OPD cenderung renggang dan bersifat formal. Rata-rata jawaban responden menunjukkan indikator “frekuensi keterlibatan” dan “tingkat kepedulian” memiliki nilai terendah. Disamping ikatan sosial yang renggang, aktor anggaran dalam penelitian ini adalah kasubag/kasubid/kasi yang memiliki pimpinan yang lebih berwenang untuk membuat keputusan.

Penelitian ini mengambil sampel OPD Provinsi Jateng dan DIY. Walaupun jalinan sosial lebih bersifat formal, OPD merupakan institusi pemerintah yang mengharuskan para anggotanya untuk mematuhi peraturan perundang-undangan. Kondisi ini sejalan dengan teori institusional yang menyatakan bahwa institusi membentuk anggotanya melalui tanggung jawab, akuntabilitas, dan menyediakan standard yang diketahui dan dilaksanakan oleh individu sebagai tolok ukur pencapaiannya (Dacin *et al.*, 2002). Institusi memiliki sifat memaksa, legitimate, dan regulasi yang ada dalam organisasi membatasi gerak anggota untuk menjaga kesesuaian dengan tujuan organisasi (Church *et al.*, 2018; Frumkin & Galaskiewicz, 2004).

2. Hubungan Timbal Balik, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Hubungan timbal balik (HTB) merupakan dasar pertukaran sosial. HTB dapat terjadi apabila antar individu terdapat keterbukaan satu sama lain. Dengan keterbukaan, proses memberi dan menerima dapat berjalan dengan baik. Negosiasi yang didasari dengan keterbukaan akan menghasilkan pembuatan keputusan yang dapat diterima oleh semua pihak.

Hasil penelitian pada tingkat individu menunjukkan bahwa HTB berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran. Data demografi responden menunjukkan rata-rata nilai HTB pada level kabag/kabid/kasubdin dan kasubag/kasubid/kasi memiliki nilai paling tinggi dibandingkan rata-rata nilai HTB menurut pimpinan maupun fungsional perencana/staf program. Kabag/kabid/kasubdin dan kasubag/kasubid/kasi merupakan responden mayoritas. Disamping itu, indikator HTB terkait dengan komitmen dan keterbukaan satu sama lain menunjukkan nilai tertinggi. Keterbukaan dapat berkaitan dengan sharing informasi dan pengetahuan antar aktor anggaran. Mayoritas responden adalah kasubag/kasubid/kasi yang memiliki lebih banyak informasi dibandingkan yang lain. Begitu pula dengan komitmen antar individu selama proses penyusunan dan perubahan anggaran sangat membantu proses pembuatan keputusan.

Hasil pengujian terhadap kinerja menunjukkan bahwa hubungan timbal balik tidak berpengaruh terhadap kinerja. Pencapaian kinerja OPD merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan. Peraturan perundang-undangan

merupakan suatu hal yang mengikat baik bagi organisasi maupun individu yang ada didalamnya. Hasil ini sejalan dengan Wang *et al.* (2019); Sward (2016) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Bolton & Ockenfels (2000) yang mengindikasikan hubungan timbal balik tidak berperan dalam kondisi yang mengalami kesenjangan sosial tinggi.

3. Kepercayaan, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Kepercayaan muncul saat seseorang secara sadar dan berdasarkan logikanya memilih orang lain untuk dipercaya. Kepercayaan mendorong orang untuk memahami, berkompromi, mengalah, bahkan berkorban dan mengambil resiko. Kepercayaan dibangun dalam jangka waktu yang lama dan memerlukan tindakan/pembuktian agar rasa percaya muncul antara satu sama lain.

Berbeda dengan hasil penelitian pada tingkat OPD, hasil uji statistik pada tingkat individu menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap pembuatan keputusan saat perubahan anggaran dan pencapaian kinerja OPD, tetapi tidak berpengaruh terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan anggaran. Beberapa data mendukung hasil penelitian ini. Rata-rata jawaban individu menunjukkan indikator “sikap konsisten ditunjukkan oleh semua pihak” memiliki nilai terendah. Berdasarkan data demografi responden diketahui bahwa nilai kepercayaan terendah dimiliki oleh responden yang menjabat kabag/kabid/kasubdin. Fulmer & Gelfand (2012) mengungkapkan bahwa faktor kepercayaan berbeda di tingkat individual dan organisasi. Pada tingkat individual, kepercayaan dapat muncul karena niat baik dan integritas.

Hal ini akan sulit terwujud saat individu memandang bahwa individu lain tidak menunjukkan sikap konsisten.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan saat perubahan anggaran dan pencapaian kinerja OPD. Hasil ini dapat dikarenakan saat perubahan anggaran pembuatan keputusan mengikat dan sudah tidak dapat berubah. Demikian pula dengan capaian kinerja OPD yang terikat dengan standar dan peraturan perundang-undangan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Blay *et al.* (2019); Wang *et al.* (2019); dan Sward (2016).

4. Pemahaman kognitif, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Pemahaman kognitif mengacu pada tingkat dimana anggota organisasi memahami dan memaknai perilaku dengan makna yang sama. Pemahaman dalam konteks ini mengarah pada bahasa/istilah/jargon yang digunakan, apa yang boleh dan tidak boleh, tujuan dan prinsip penyelenggaraan pemerintahan daerah, dan kesamaan akan nilai-nilai sosial dan budaya. Bahasa, komunikasi, nilai-nilai merupakan bentuk dasar pertukaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman kognitif berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan anggaran dan pencapaian kinerja OPD.

Pemahaman kognitif merupakan faktor yang penting untuk menjaga keselarasan tujuan antara organisasi dan anggotanya. Pemahaman kognitif juga melancarkan sharing informasi dan meminimalisir kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Hasil ini didukung dengan jawaban responden dimana indikator “pemahaman atas apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan” memiliki nilai tertinggi. Mayoritas responden telah bekerja selama lebih dari 10 tahun sehingga

mereka tentu sangat memahami tupoksi sebagai seorang ASN maupun sebagai aktor anggaran. Hasil penelitian ini selaras dengan Wang, *et al.*, (2019), Yu *et al.*, (2013); Villena *et al.*, (2011).

Pemahaman kognitif berpengaruh terhadap pembuatan keputusan saat perubahan anggaran dan kinerja OPD. Perubahan anggaran dapat berbentuk pergeseran maupun perubahan besaran anggaran. Walaupun terjadi perubahan anggaran, bukan berarti perubahan dapat dilakukan dengan semauanya. Jawaban responden terkait indikator “pengurangan target capaian tidak mengurangi pos-pos yang terkait dengan pelayanan kepada masyarakat” menunjukkan bahwa responden memahami bahwa pelayanan terhadap masyarakat merupakan tugas utama dari OPD. Indikator pencapaian target kinerja juga merupakan indikator tertinggi dalam kinerja OPD. Hasil ini menunjukkan bahwa anggota organisasi memahami bahwa pencapaian target kinerja merupakan salah satu wujud pertanggungjawaban dari pelaksanaan kegiatan OPD. Hasil penelitian ini sejalan dengan Li *et al.* (2013); Chiu *et al.* (2006) tetapi bertentangan dengan Wang *et al.* (2019); Yu, *et al.* (2013); Villena *et al.* (2011).

5. Rentang Kekuasaan, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Rentang kekuasaan mengacu pada jarak antara pimpinan dan bawahan. Penelitian terdahulu mengkaitkan rentang kekuasaan dengan budaya. (Hofstede, 1980) memasukkan rentang kekuasaan sebagai salah satu dimensi budaya nasional. Hal ini ditambah dengan budaya lokal dalam hal ini budaya Jawa yang mengajarkan nilai-nilai kesopanan dan kepatuhan terhadap pihak lain yang lebih tinggi baik derajat sosial maupun usia. Berdasarkan teori tersebut, diduga

rentang kekuasaan berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan anggaran dan kinerja OPD.

Hasil penelitian mengungkapkan hasil yang sebaliknya dimana rentang kekuasaan berpengaruh negatif terhadap pembuatan keputusan anggaran saat penyusunan dan perubahan anggaran. Arah negatif menunjukkan bahwa rentang kekuasaan dalam OPD rendah dan partisipatif dari rekan kerja maupun bawahan tinggi. Pimpinan OPD melibatkan dan mendukung partisipasi subordinat dalam proses pembuatan keputusan anggaran. Pimpinan tidak perlu mengkhawatirkan akan kehilangan otoritasnya apabila pimpinan memberikan wewenang kepada bawahannya. Pimpinan juga diharapkan terbuka terhadap masukan dan kritik dari subordinat. Hasil ini didukung dengan data dimana mayoritas responden adalah kasubid/kasubag/kasi yang merupakan manajer lini pertama dan bertanggung jawab langsung atas pelaksanaan kegiatan. Masukan dari rekan kerja dan bawahan yang memiliki informasi lebih merupakan hal penting dalam proses pembuatan keputusan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Wang *et al.* (2019) dan Khatri (2009).

6. Konteks budaya, Pembuatan Keputusan Anggaran, dan Kinerja OPD

Konteks merupakan salah satu dimensi budaya yang memberikan pemahaman adanya hubungan sosial yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Hall (1976) membagi konteks menjadi konteks tinggi dan rendah. Konteks budaya berkaitan erat dengan struktur sosial. Konteks tinggi lebih mengarah pada keterikatan yang dalam dan emosional antar anggota. Kepentingan bersama lebih penting dari kepentingan pribadi. Keterlibatan individu tinggi karena adanya *sense of belonging* terhadap organisasi.

Komunikasi dilakukan dengan cara-cara yang khusus, bersifat rahasia dan formal. Sebaliknya, konteks rendah mengacu pada situasi dan kondisi dimana individualisme lebih tinggi, tingkat keterlibatan rendah dan mementingkan kepentingan pribadi.

Hasil penelitian pada tingkat individu menunjukkan bahwa konteks budaya berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran. Hal ini menandakan bahwa konteks budaya yang terjalin antar individu dalam organisasi adalah konteks budaya tinggi. Pertukaran informasi dan partisipasi disampaikan kepada rekan kerja dan pimpinan dengan tetap memperhatikan kesopanan dan dalam norma-norma budaya Jawa yang berlaku di masyarakat. Hal ini didukung dengan rata-rata jawaban responden yang menunjukkan bahwa responden cenderung menghindari konfrontasi secara terbuka dan menjaga nada bicara yang positif.

Konteks budaya tidak berpengaruh terhadap kinerja OPD dapat dikarenakan OPD merupakan organisasi pemerintahan yang terikat dengan peraturan perundang-undangan. Frumkin & Galaskiewicz (2004) mengungkapkan bahwa institusi terbentuk untuk mengatur bahkan memberikan sanksi, baik hukum maupun sosial, bagi anggota institusi yang melanggar peraturan. Church *et al.* (2018) menyatakan dengan jelas bahwa regulasi dapat membatasi gerak aktor anggaran. Dengan demikian, konteks budaya tidak memiliki peran dalam pembuatan keputusan anggaran dan kinerja OPD. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wang *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa konteks tidak berpengaruh terhadap pembuatan keputusan.

I. Pembahasan Hasil Penelitian – Per Provinsi

Berdasar hasil pengujian yang dilakukan per provinsi ditemukan beberapa hal yang dapat menjelaskan hasil penelitian baik pada tingkat OPD maupun tingkat individu.

1. Berdasar hasil penelitian individu yang berkerja di OPD provinsi Jateng, hubungan timbal balik, pemahaman kognitif dan rentang kekuasaan berpengaruh terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran, tetapi tidak berpengaruh terhadap pencapaian kinerja OPD. Variabel kepercayaan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja OPD, tetapi tidak berpengaruh terhadap proses pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran. Hasil ini menunjukkan bahwa secara individu, faktor kepercayaan belum terbentuk antar sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan.
2. Rentang kekuasaan berpengaruh negatif terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran. Konteks budaya berpengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak berpengaruh terhadap proses pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran. Hasil ini menunjukkan bahwa individu OPD Provinsi Jateng memiliki rentang kekuasaan yang rendah. Tidak ada jarak antara pimpinan dan bawahan. Kritikan disampaikan secara terbuka dan pimpinan tidak merasa khawatir bahwa hal tersebut dapat mengurangi wibawanya. Hal ini menunjukkan tingginya tingkat partisipasi dari kasubid/kasubag/kasi dalam pembuatan keputusan yang diambil oleh pimpinan. Walaupun rentang kekuasaan rendah, individu masih memegang norma budaya dan tata krama dalam menyampaikan

partisipasinya. Hasil ini ditunjukkan dari hasil uji statistik yang menunjukkan bahwa konteks budaya berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja OPD.

3. Pembuatan keputusan anggaran memediasi hubungan timbal balik, pemahaman kognitif dan rentang kekuasaan terhadap pencapaian kinerja OPD. Hasil ini menunjukkan proses pembuatan keputusan anggaran terutama saat penyusunan anggaran merupakan proses yang penting dan krusial. Beragam *stakeholders* dengan beragam kepentingan, keterbatasan sumberdaya serta muatan politis dapat diselaraskan melalui hubungan timbal balik, pemahaman kognitif dan partisipasi antar seluruh sumberdaya yang ada dalam OPD. Nilai-nilai sosial dalam proses pembuatan keputusan sangat diperlukan untuk menjadi pedoman bahwa anggaran yang tersusun adalah anggaran yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat bukan sekedar anggaran untuk kegiatan rutin birokrasi yang tidak memiliki nilai manfaat.
4. Berdasar hasil penelitian yang dilakukan pada aktor anggaran di OPD provinsi DIY dapat diketahui bahwa hubungan timbal balik berpengaruh terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan anggaran dan pencapaian kinerja OPD. Variabel kepercayaan berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan saat perubahan anggaran. Pemahaman kognitif berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konteks budaya berpengaruh positif terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran.

Arah positif mengindikasikan konteks budaya di provinsi DIY adalah tinggi. Rasa ewuh pakewuh, sendhiko dhawuh, sungkan menempati indikator tertinggi diikuti dengan indikator perbedaan status menghalangi dalam menyampaikan pendapat. Walaupun demikian, keterlibatan dari subordinat tetap diperlukan. Hal ini ditunjukkan dengan arah negatif variabel rentang kekuasaan, walaupun secara statistik tidak terbukti terdapat pengaruh rentang kekuasaan terhadap pembuatan keputusan anggaran dan kinerja OPD.

6. Berdasarkan hasil pengujian pada individu OPD Jateng dan OPD DIY diperoleh beberapa persamaan dan perbedaan. Persamaan terletak pada pemahaman kognitif, dimana pemahaman kognitif ini sama-sama berpengaruh terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan dan perubahan anggaran. Ikatan sosial sama-sama menunjukkan tidak adanya pengaruh baik terhadap pembuatan keputusan anggaran maupun pencapaian kinerja. Perbedaan ditunjukkan pada variabel hubungan timbal balik, kepercayaan, rentang kekuasaan dan konteks budaya. Perbedaan fenomena ini dapat disebabkan adanya perbedaan mekanisme praktik penganggaran antara Jateng dan DIY. DIY memiliki sistem informasi terintegrasi yang mengontrol seluruh perencanaan OPD di lingkungan provinsi DIY. Sistem informasi terintegrasi ini memungkinkan pimpinan provinsi untuk mengevaluasi perencanaan dari tiap OPD. Disamping itu, provinsi DIY memiliki dana keistimewaan yang tidak diperoleh provinsi lain termasuk Jateng. Pada waktu perubahan anggaran, dana keistimewaan ini dapat

digunakan untuk membantu OPD dalam melaksanakan kegiatan yang penting tetapi dengan anggaran yang terbatas dari APBD.

7. Hasil pengujian per individu per provinsi membantu memberikan pemahaman yang lebih dalam terkait peran pertukaran sosial dalam proses penganggaran dan menjelaskan penyebab perbedaan peran pertukaran sosial antara provinsi Jateng dan DIY.

