

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, dengan responden penelitian manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah, dan manajer tingkat bawah yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Juni - Desember 2018.

##### **B. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan untuk menganalisis data digunakan *Path Analysis* dengan bantuan *software Partial Least Square*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung, yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuisisioner.

Teknik kuisisioner adalah penelitian yang berupa gambaran umum tentang karakteristik populasi yang digambarkan oleh sampel dan menggunakan kuisisioner berupa pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan kepada responden guna memperoleh data yang objektif dan valid (Wulandari, 2016). Kuisisioner akan disebar ke objek penelitian yaitu SKPD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan diisi oleh manajer tingkat atas,

manajer tingkat menengah, dan manajer tingkat bawah SKPD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

### C. Populasi dan Sampling

Sugiyono (2010) mengartikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural yang terlibat pada penyusunan anggaran pada SKPD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tahun 2018. Sebanyak 5.066 pejabat struktural yang menduduki jabatan sebagai kepala SKPD, kepala bidang, kepala subbidang, kepala seksi dan pejabat lainnya yang tersebar pada 42 SKPD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tahun 2018.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010). Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan rumus *slovin*. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir (10%)

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 5.066 pejabat struktural yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran SKPD DKI Jakarta, sehingga untuk mengetahui sampel penelitian, perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{5066}{1 + 5066(10\%)^2}$$

$n = 98,064$  ; disesuaikan oleh peneliti menjadi 100 responden

Berdasarkan perhitungan diatas, maka sampel pada penelitian ini sebanyak 100 responden. Responden tersebut merupakan manajer tingkat atas (kepala SKPD), manajer tingkat menengah (kepala bidang), dan manajer tingkat bawah (kepala subbidang/kepala seksi/pejabat lainnya) yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada SKPD DKI Jakarta.

Sampel yang diambil berdasarkan teknik *multistage sampling* yaitu teknik pemilihan sampel dilakukan secara beberapa tahap dengan menggunakan unit *sampling* yang lebih kecil pada setiap tahapannya untuk mendapatkan calon responden yang diinginkan dengan probabilitas yang sama (Indriantoro dan Supomo, 2002:126). Penggunaan teknik ini dikarenakan jumlah populasi yang luas dan tersebar di beberapa kota administrasi DKI Jakarta. Penelitian dilakukan pada SKPD karena SKPD merupakan satuan kerja pemerintah yang menyusun, menggunakan, dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran pemerintah daerah.

*Multistage sampling* pada penelitian ini berdasarkan pembagian pusat pertanggungjawaban pada organisasi pemerintahan. Konsep pusat pertanggungjawaban merupakan model pengambilan keputusan secara terdesentralisasi, di mana sistem desentralisasi dengan otonomi daerah adalah sistem yang saat ini sedang dianut oleh pemerintah Indonesia. Konsep pusat pertanggungjawaban kemudian menjadi dasar untuk perencanaan dan pengendalian anggaran serta penilaian kinerja pada unit-unit bagian pemerintah (Halim dan Kusufi, 2014:112). Pusat pertanggungjawaban pada organisasi pemerintah menurut Mardiasmo (2009) dibagi menjadi empat yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi, sedangkan literatur akuntansi kontemporer membaginya menjadi lima, yaitu ditambah dengan pusat beban terbatas (Halim dan Kusufi, 2014:115). Adapun Halim dan Kusufi (2014:116) menjelaskan lebih rinci mengenai implementasi pusat pertanggungjawaban dalam organisasi sektor publik adalah sebagai berikut:

1. *Revenue center* (pusat pendapatan)

*Revenue center* merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan. Pada organisasi sektor publik, unit organisasi yang berfungsi sebagai *revenue center* adalah unit organisasi yang tujuan utamanya adalah memungut dan menghasilkan pendapatan. Unit organisasi ini akan dinilai kinerjanya berdasarkan seberapa besar pendapatan yang dapat diperoleh dibandingkan dengan target pendapatan yang ditetapkan.

Contoh unit organisasi yang berfungsi sebagai *revenue center* adalah Kementerian Keuangan, Dirjen Pajak, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dan Dinas Perhubungan.

2. *Cost center* (pusat biaya)

*Cost center* merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pada biaya yang telah dikeluarkan, dan ukuran kinerja dinilai berdasarkan biaya yang telah digunakan. Pada organisasi sektor publik, *cost center* adalah unit-unit organisasi yang beroperasi semata-mata hanya untuk pelayanan publik atau peningkatan kesejahteraan masyarakat. Hampir sebagian besar unit organisasi pemerintahan merupakan *cost center*, karena memang tujuan utamanya adalah pelayanan publik. Pada *cost center*, efisiensi ditentukan dengan standar biaya yang telah ditentukan, sedangkan efektifitas didasarkan pada keterjangkauan, kualitas, dan kepuasan publik dari output yang telah dihasilkan tersebut melalui metode survei. Contoh *cost center* pada organisasi pemerintahan adalah Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Pekerjaan Umum, dan sebagainya.

3. *Profit center* (pusat laba)

*Profit center* merupakan unit organisasi yang berfungsi menghasilkan sejumlah laba untuk membantu meningkatkan pendapatan daerah dalam menjalankan pelayanan publik. Unit organisasi ini biasanya adalah unit bisnis milik pemerintah atau

sebagian sahamnya adalah milik pemerintah. Contoh *profit center* adalah BUMN, BUMD, objek wisata milik pemda, bandara, dan pelabuhan.

4. *Investment center* (pusat investasi)

*Investment center* merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada unit organisasinya. Investasi sektor publik diartikan sebagai pengorbanan konsumsi (berupa anggaran belanja modal maupun pembiayaan) untuk memperoleh manfaat keuangan maupun nonkeuangan di masa mendatang. Contoh investasi yang dilakukan adalah pemda membangun pasar dan kios lalu disewakan atau dijual dengan cara kredit kepada pedagang, selain itu juga dapat dicontohkan dengan pembangunan jalan untuk akses desa terpencil. Unit organisasi pemerintah yang dicontohkan sebagai *investment center* adalah Dinas Bina Marga.

5. Pusat beban terbatas

Pusat beban terbatas merupakan unit yang menghasilkan output namun tidak dapat diukur secara keuangan atau unit yang tidak memiliki hubungan yang kuat antara pemakaian sumber daya dan hasil yang dicapai. Pusat pertanggungjawaban ini lebih bersifat unit yang mendukung unit organisasi lainnya. Adapun diantaranya adalah pusat administrasi, kesekretariatan dan tata usaha. Kegiatan yang dilaksanakan pada pusat administrasi dapat diukur inputnya yaitu

biaya yang dikeluarkan, akan tetapi output sangat sulit untuk diukur dengan tolak ukur kinerja dan pada umumnya yang hanya dapat diukur adalah tingkat efisiensi.

Adapun SKPD yang menjadi sampel dalam penelitian ini berdasarkan *multistage sampling* adalah SKPD yang mewakili *revenue center*, *cost center*, dan *administration center*, yaitu:

1. Badan Pajak dan Retribusi Daerah sebagai *revenue center*;
2. Dinas Perhubungan sebagai *revenue center*;
3. Dinas Pendidikan sebagai *cost center*;
4. Dinas Kesehatan sebagai *cost center*;
5. Badan Kepegawaian Daerah sebagai *administration center*; dan
6. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu sebagai *administration center*.

#### **D. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

##### **1. Variabel Terikat**

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2010). Pada penelitian ini terdapat dua variabel terikat, yaitu penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

a. Penganggaran Partisipatif

1) Definisi Konseptual

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran Mulyadi (2010). Dapat disimpulkan bahwa, penganggaran partisipatif adalah suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalam organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran organisasi tersebut. Individu-individu yang terlibat mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang berkepentingan dalam organisasi.

2) Definisi Operasional

Variabel penganggaran partisipatif diukur menggunakan instrumen yang diperkenalkan oleh Milani (1975). Instrumen ini telah teruji dan banyak digunakan secara luas oleh peneliti-peneliti sebelumnya, diantaranya Rachman (2014), Saraswati (2015), Hayat (2016), Yuliantoro et al. (2012), Mah'd et al. (2013), Khairani



(2015). Adapun indikator yang terdapat dalam instrument ini meliputi:

- a) Keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran;
- b) Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer;
- c) Intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran;
- d) Pengaruh manajer dalam anggaran;
- e) Seberapa besar manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran; dan
- f) Frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.

b. Kinerja Manajerial

1) Definisi Konseptual

Mahoney *et. al.* (1963 dalam Natalia 2010, dalam Putra 2013) berpendapat bahwa kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja keseluruhan.

## 2) Definisi Operasional

Variabel Kinerja Manajerial diukur menggunakan instrumen yang mengacu pada Mahoney et al. (1963). Instrumen ini telah teruji dan banyak digunakan secara luas oleh peneliti-peneliti sebelumnya, diantaranya Saraswati (2015), Hayat (2016). Wuner dan Subardjo (2016), Yuliantoro *et al.* (2012), dan Mah'd *et al.* (2013). Adapun indikator yang terdapat dalam instrumen tersebut yaitu:

- a) Perencanaan;
- b) Investigasi;
- c) Koordinasi;
- d) Evaluasi;
- e) Pengawasan;
- f) Pemilihan Staff;
- g) Negosiasi;
- h) Perwakilan; dan
- i) Kinerja keseluruhan.

## 2. Variabel Bebas

Sugiyono (2010) menyatakan bahwa variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya

atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi dan keadilan prosedural.

a. Komitmen Organisasi

1) Definisi Konseptual

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat keterikatan perasaan, kepercayaan, dan sikap positif individu terhadap organisasi. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Mowday, 1982 dalam Rachman, 2014).

2) Definisi Operasional

Variabel Komitmen Organisasi diukur menggunakan instrumen yang mengacu pada penelitian Mowday *et al.* (1979). Instrumen ini telah teruji dan banyak digunakan secara luas oleh peneliti-peneliti sebelumnya, diantaranya Rachman (2014), Hayat (2016), dan Yuliantoro *et al.* (2012). Adapun daftar pertanyaan tersebut terdiri dari sembilan butir, yang dilihat dari beberapa hal yaitu:

- a) Usaha keras untuk menyukseskan organisasi;
- b) Kebanggaan bekerja pada organisasi tersebut;
- c) Kesiediaan menerima tugas demi organisasi;
- d) Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi;

- e) Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi;
- f) Organisasi merupakan inspirasi untuk melaksanakan tugas;
- g) Senang atas pilihan bekerja di organisasi tersebut;
- h) Anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik; dan
- i) Perhatian terhadap nasib organisasi.

b. Keadilan Prosedural

1) Definisi Konseptual

Keadilan prosedural adalah keyakinan tentang evaluasi kinerja yang adil dapat juga didasarkan pada prosedur dimana evaluasi ditentukan (Greenberg, 1986). Sedangkan menurut Folger dan Konovsky (1989) keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan terkait cara yang digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi, atau dengan kata lain keadilan prosedural lebih dilihat dari kesesuaian prosedur dalam pengambilan keputusan tertentu.

2) Definisi Operasional

Variabel keadilan prosedural diukur menggunakan instrument James M Kohlmeyer (2014) yang diadaptasi dari instrument yang diperkenalkan oleh Leventhal (1980).

Adapun indikator keadilan prosedural adalah sebagai berikut:

- a) Konsisten antar orang dan waktu;
- b) Meminimalkan bias;
- c) Informasi yang akurat;
- d) Dapat diperbaiki;
- e) Representatif atau keterwakilan; dan
- f) Memperhatikan kepentingan/ entitas.

**Tabel III.1**

**Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>
Penganggaran Partisipatif	<p>a) Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan <i>operating managers</i> dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang datang yang akan ditempuh oleh <i>operating managers</i> tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran Mulyadi (2010).</p> <p>b) Penganggaran partisipatif didefinisikan sebagai</p>	<p>a) Keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran;</p> <p>b) Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer;</p> <p>c) Intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran;</p> <p>d) Pengaruh manajer dalam anggaran;</p> <p>e) Seberapa besar manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran; dan</p>

	<p>suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownel, 1982).</p>	<p>f) Frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.</p>
<p>Kinerja Manajerial</p>	<p>a) Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja keseluruhan (Mahoney <i>et. al.</i>, 1963)</p> <p>b) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan</p>	<p>a) Perencanaan;  b) Investigasi;  c) Koordinasi;  d) Evaluasi;  e) Pengawasan;  f) Pemilihan Staf;  g) Negosiasi;  h) Perwakilan; dan  i) Kinerja secara keseluruhan.</p>

	tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011).	
Komitmen Organisasi	<p>a) Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Mowday, 1982)</p> <p>b) Komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006).</p>	<p>a) Usaha keras untuk menyukseskan organisasi;</p> <p>b) Kebanggaan bekerja pada organisasi tersebut;</p> <p>c) Kesiediaan menerima tugas demi organisasi;</p> <p>d) Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi;</p> <p>e) Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi;</p> <p>f) Organisasi merupakan inspirasi untuk melaksanakan tugas;</p> <p>g) Senang atas pilihan bekerja di organisasi tersebut;</p> <p>h) Anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik; dan</p> <p>i) Perhatian terhadap nasib organisasi.</p>
Keadilan Prosedural	a) Keadilan prosedural adalah keyakinan tentang evaluasi kinerja yang adil	a) Konsisten antar orang dan waktu;

	<p>dapat juga didasarkan pada prosedur dimana evaluasi ditentukan (Greenberg, 1986).</p> <p>b) Keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan terkait cara yang digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi, atau dengan kata lain keadilan prosedural lebih dilihat dari kesesuaian prosedur dalam pengambilan keputusan tertentu (Folger dan Konovsky, 1989).</p>	<p>b) Meminimalkan bias;</p> <p>c) Informasi yang akurat;</p> <p>d) Dapat diperbaiki;</p> <p>e) Representatif atau keterwakilan; dan</p> <p>f) Memperhatikan kepatutan/ entitas.</p>
--	---	--

Sumber : data diolah oleh peneliti (2018)

#### **E. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Path Analysis* dengan *Partial Least Square*. *Path analysis* atau analisis jalur, dikembangkan oleh Sewal Wright pada tahun 1934 dan merupakan pengembangan korelasi yang diurai menjadi beberapa interpretasi akibat yang ditimbulkan (Sarwono, 2011).

Sudaryono (2011) menjelaskan bahwa metode *path analysis* adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh



perlakuan terhadap variabel tersebut. Sedangkan Sarwono (2011) menyebutkan bahwa *path analysis* merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel independen *exogenous* terhadap variabel *endogenous*. *Path analysis* didasari oleh analisis korelasi dan analisis regresi (Sandjojo, 2014). Korelasi merupakan suatu teknik pengukuran derajat asosiasi atau hubungan antar dua variabel dengan kekuatan hubungan antar dua variabel diukur melalui koefisien korelasi ( $\rho$ ) dengan nilai -1 untuk korelasi negatif sempurna (*negative perfect correlation*) sampai dengan +1 untuk korelasi positif sempurna (*positive perfect correlation*) sedangkan koefisien korelasi 0 artinya tidak ada hubungan. Analisis regresi digunakan dengan tujuan untuk memprediksi nilai variabel terikat jika variabel bebas diketahui dan diistilahkan sebagai regresi berganda untuk menjelaskan pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat.

*Path analysis* digunakan untuk beberapa tujuan, menurut Sarwono (2011) diantaranya adalah (1) melihat hubungan antar variabel dengan didasarkan pada model apriori, (2) menerangkan mengapa variabel-variabel berkorelasi dengan menggunakan suatu model yang berurutan secara temporer, (3) menggambar dan menguji suatu model matematis dengan menggunakan persamaan yang mendasarinya, (4) mengidentifikasi jalur penyebab suatu variabel tertentu terhadap variabel lain yang

dipengaruhinya, dan (5) menghitung besarnya pengaruh satu variabel independen *exogenous* atau lebih terhadap variabel dependen *endogenous* lainnya.

Sarwono (2007) dalam Hertanto lebih lanjut menjelaskan beberapa konsep dan istilah dasar dalam *path analysis*. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Model jalur

Model jalur adalah suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, variabel perantara dan variabel terikat. Pola hubungan ditunjukkan dengan menggunakan anak panah. Anak panah – anak panah tunggal menunjukkan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel *exogenous* atau perantara dengan satu variabel terikat atau lebih. Anak panah juga menghubungkan kesalahan (variabel residu) dengan semua variabel *endogenous* masing-masing. Anak panah ganda menunjukkan korelasi antar pasangan variabel-variabel *exogenous*.

2. Variabel *Exogenous*

Variabel-variabel *exogenous* dalam suatu model jalur adalah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eksplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak panah yang menuju kearahnya, selain pada bagian kesalahan pengukuran. Jika antara variabel *exogenous* dikorelasikan maka korelasi tersebut ditunjukkan dengan anak panah berkepala dua yang menghubungkan variabel tersebut.

### 3. Variabel *Endogenous*

Variabel *endogenous* merupakan variabel yang mempunyai anak panah – anak panah menuju ke arah variabel tersebut. Variabel yang termasuk di dalamnya mencakup semua variabel perantara dan terikat. Variabel perantara *endogenous* mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya dan dari arah variabel tersebut dalam suatu model diagram jalur. Sedangkan variabel terikat hanya mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya.

### 4. Koefisien Jalur

Koefisien jalur adalah koefisien regresi standar atau disebut “*beta*” yang menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel bebas terhadap variabel terikat dalam suatu model jalur tertentu. Jika suatu model punya dua atau lebih variabel-variabel penyebab, maka koefisien-koefisien jalurnya merupakan koefisien-koefisien regresi parsial yang mengukur besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain dalam suatu model jalur tertentu yang mengontrol dua variabel lain sebelumnya dengan menggunakan data yang sudah distandarkan.

### 5. Variabel-variabel *Exogenous* yang Dikorelasikan

Jika semua variabel *exogenous* dikorelasikan maka sebagai penanda hubungannya adalah anak panah dengan dua kepala yang dihubungkan diantara variabel-variabel dengan koefisien korelasinya.

6. Istilah Gangguan

Istilah gangguan atau residu secara teknis merupakan kesalahan residual yang mencerminkan adanya varian yang dapat diterangkan atau pengaruh dari semua variabel yang tidak terukur ditambah dengan kesalahan pengukuran.

7. Pola Hubungan

Dalam analisis jalur tidak digunakan istilah variabel bebas atau terikat. Sebagai gantinya, digunakan istilah variabel *exogenous* dan *endogenous*.

8. Model *Recursive*

Model *recursive* adalah model penyebab yang mempunyai satu arah. Tidak ada arah membalik dan tidak ada pengaruh sebab-akibat. Dalam metode ini satu variabel tidak dapat berfungsi sebagai penyebab dan akibat dalam waktu yang bersamaan.

9. Model Non-recursive

Model Non-recursive adalah model penyebab dengan disertai arah yang membalik atau adanya pengaruh sebab-akibat.

10. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)


Yaitu pengaruh langsung yang dapat dilihat dari koefisien jalur dari suatu variabel ke variabel lainnya.

11. *Indirect Effect* (Pengaruh tidak Langsung)

*Indirect effect* atau pengaruh tidak langsung adalah urutan jalur melalui satu atau lebih variabel perantaranya.

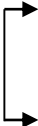
12. Anak panah dengan satu kepala

Anak panah dengan satu kepala yang menunjukkan satu arah digunakan untuk menggambarkan penyebab.

Contoh: 

13. Anak panah dengan dua kepala

Anak panah yang melengkung dengan dua kepala yang menunjukkan dua arah digunakan untuk menggambarkan korelasi.

Contoh: 

14. Signifikansi

Untuk melakukan pengujian koefisien-koefisien jalur secara individual (parsial), dapat digunakan uji t standar atau uji f dari angka-angka keluaran regresi.

*Partial Least Square* (PLS) dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator (Ghozali, 2014).

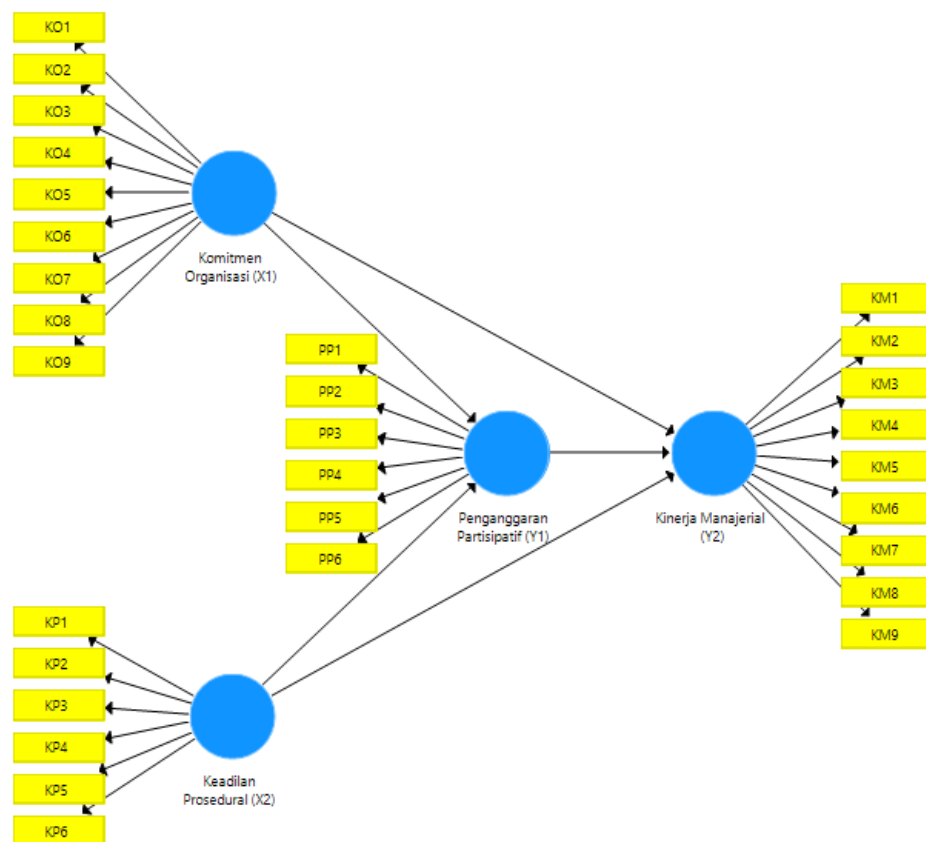
Langkah-langkah dalam analisis persamaan PLS berdasarkan tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antar variabel

Bentuk model indikator dalam penelitian ini adalah model refleksi. Model refleksi diasumsikan bahwa konstruk atau variable laten mempengaruhi indikator, arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator/ manifest (Ghozali, 2015).

## 2. Analisis alur (*path analysis*)

Ghozali (2015) menyatakan bahwa diagram alur merupakan suatu metode penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel. Variabel-variabel yang saling berkorelasi merupakan subjek utama analisis ini.



**Gambar 3.1**

### **Model Diagram Alur**

Sumber: data diolah oleh peneliti (2018)

### Komitmen Organisasi (KO)

- KO1 = Usaha keras untuk menyukseskan organisasi
- KO2 = Kebanggaan bekerja pada organisasi tersebut
- KO3 = Kesiediaan menerima tugas demi organisasi
- KO4 = Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi
- KO5 = Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi
- KO6 = Organisasi merupakan inspirasi untuk melaksanakan tugas
- KO7 = Senang atas pilihan bekerja di organisasi tersebut
- KO8 = Anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik
- KO9 = Perhatian terhadap nasib organisasi

### Keadilan Prosedural (X2)

- KP1 = Konsisten antar orang dan waktu
- KP2 = Ketepatan/ keakuratan informasi
- KP3 = Dapat diperbaiki
- KP4 = Memperhatikan kepantasan/ entitas
- KP5 = Meminimalkan bias
- KP6 = Keterwakilan
- KP7 = Informasional

### Penganggaran Partisipatif (Y1)

- PP1 = Keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran.

- PP2 = Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer.
- PP3 = Intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran.
- PP4 = Pengaruh manajer dalam anggaran.
- PP5 = Seberapa besar manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran.
- PP6 = Frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.

#### Kinerja Manajerial (Y2)

- KM1 = Perencanaan
- KM2 = Investigasi
- KM3 = Koordinasi
- KM4 = Evaluasi
- KM5 = Pengawasan
- KM6 = Pemilihan Staf
- KM7 = Negosiasi
- KM8 = Perwakilan
- KM9 = Kinerja secara keseluruhan

### 3. Evaluasi model PLS

Model evaluasi PLS dalam penelitian ini dilakukan dengan dua tahap. Tahap pertama dengan melakukan uji *measurement model*



(model pengukuran) dan tahap kedua dengan melakukan uji *structural model* (model struktural).

a. *Measurement Model*

*Measurement model* atau *outer model* atau model pengukuran adalah tahap yang dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator dan bertujuan untuk melihat bentuk hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Ghozali (2015) menyatakan bahwa *outer model* didefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan konstruk/varabel laten lainnya. Perancangan model pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing konstruk laten, apakah berbentuk refleksi atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel.

*Measurement model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* untuk indikator pembentuk konstruk laten, serta melalui *composite reability* dan *croanbach's alpha* untuk blok indikatornya (Ghozali, 2015).

1) Uji Validitas

Prosedur pengujian validitas adalah *convergent validity* yaitu dengan mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor* ( $\lambda$ , “lamda”). Nilai *loading factor* dikatakan tinggi jika komponen atau

indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2008). Begitupun dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besari dari 0,5.

Validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur (variabel manifest) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkolerasi dengan tinggi. Validitas *discriminant* diuji dengan indikator refleksi yaitu dengan melihat *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih besari dari 0,70.

Uji validitas *discriminant* juga dapat menggunakan cara lain, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan nilai kolerasi antar konstruk dalam model. Validitas *discriminant* yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari kolerasi antar konstruk dalam model (Ghozali, 2015). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifest yang dapat dimiliki oleh konstrul laten. Dengan demikian, semakin besar varian variabel manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifest terhadap konstruk latennya.

Adapun cara untuk menghitung AVE adalah sebagai berikut:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{\lambda_i^2 + \sum \text{var } \varepsilon_{(i)}}$$

dengan  $\lambda_i$  adalah *loading factor* dan  $\text{var } \varepsilon_{(i)} = 1 - \lambda_i^2$

**Tabel III.2**  
**Uji Validitas *Convergent* dan *Discriminant***

<b>Validitas</b>	<b>Parameter</b>	<b>Rule of Thumb</b>
Validitas <i>Convergent</i>	<i>Loading factor</i>	a. > 0.70 untuk <i>confirmatory research</i> b. > 0,70 untuk <i>exploratory research</i>
	<i>Communality</i>	> 0.50 untuk <i>confirmatory</i> dan <i>exploratory research</i>
	AVE ( <i>Average Variance Extracted</i> )	> 0.50 untuk <i>confirmatory</i> dan <i>exploratory research</i>
Validitas <i>Discriminant</i>	<i>Cross loading</i>	> 0,70 untuk setiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan kolerasi antar konstruk laten	Akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk

Sumber : Ghozali (2015)

## 2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyatakan sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta

memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas, maka digunakan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

Kedua statistik ini memiliki cara perhitungan yang berbeda, namun sama-sama menunjukkan tingkat reliabilitas untuk setiap variabel laten. Pengukuran dikatakan reabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Huda, 2017).

**Tabel III.3**

***Croanbach's Alpha***

<b><i>Croanbach's Alpha</i></b>	<b>Tingkat Reliabilitas</b>
0.0 – 0.20	Kurang Reliabel
0.21 – 0.40	Agang Reliabel
0.41 – 0.60	Cukup Reliabel
0.61 – 0.80	Reliabel
0.81 – 1.00	Sangat Reliabel

Sumber : Ghozali (2008)

Adapun pengukuran dengan *composite reliability* adalah sebagai berikut:

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var } \varepsilon_{(i)}}$$

dengan  $\lambda_i$  adalah *loading factor* dan  $\text{var } \varepsilon_{(i)} = 1 - \lambda_i^2$ .

b. *Structural Model*

*Structural model* atau *inner model* atau model struktural yaitu model yang menggambarkan hubungan antar konstruk laten berdasarkan pada teori. Perancangan model struktural hubungan antar konstruk laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian (Ghozali, 2015).

1) Uji signifikansi

Evaluasi *structural model* dapat diawali dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikannya dapat dilihat pada *t-statistics* atau *critical ratio* yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*).

Uji signifikansi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk menguji signifikansi dari jalur yang dihipotesiskan, alat uji yang digunakan adalah T-Statistics.

Hipotesis yang digunakan pada uji signifikansi adalah:

$H_0$  = Variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

H1 = Variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Uji statistik yang digunakan adalah:

$$T - Statistics = \frac{\beta_j}{S(b_j)}$$

Dimana  $b_j$  adalah nilai dugaan  $\beta_j$  dan  $S(b_j)$  adalah standard error bagi  $b_j$ . Daerah penolakan yang digunakan adalah:

H0 ditolak apabila  $|T-Statistics| > T_{\alpha,df}$  atau p-value  $< \alpha$ .

Jika menggunakan taraf alpha 5%, maka nilai kritis untuk  $T-Statistics$  adalah 1,96. Jika nilai yang diperoleh berada pada rentang  $-1,96 < T-Statistics < 1,96$  maka uji dinyatakan tidak signifikan.

## 2) *R square model*

Langkah selanjutnya yaitu mengevaluasi nilai *R square*. Pengujian *R square* merupakan cara untuk mengukur tingkat Goodness of Fit (GOF) suatu model struktural. Nilai *R square* digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen.