

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Saat ini, pemerintah menghadapi satu tantangan besar untuk mengembalikan kepercayaan publik yang menurun terhadap tata kelola pemerintahan, baik dalam tataran pemerintah pusat maupun daerah. Penurunan kepercayaan publik terhadap pemerintah diakibatkan semakin maraknya kasus korupsi yang dilakukan oleh aparatur pemerintah, baik di pusat maupun daerah. Publik menginginkan pemerintah mampu menjalankan pelayanan publik yang prima serta menjalankan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Meningkatnya tuntutan masyarakat atas penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, adil, transparan, dan akuntabel harus disikapi dengan serius dan sistematis. Kondisi ini menuntut pemerintah pusat dan daerah untuk meningkatkan pelayanan birokrasi kepada masyarakat dengan arah kebijakan penciptaan tata pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan berwibawa (*good governance*). Pemerintah sebagai pihak yang mendapat kepercayaan masyarakat sebagai penyelenggara negara, baik dalam tatanan eksekutif, legislatif, dan yudikatif harus memiliki komitmen bersama untuk menegakkan *good governance* dan *clean government*.

Organisasi Perangkat Daerah sebagai satu entitas yang berkaitan dengan pelayanan publik diuntut untuk mampu meningkatkan kinerjanya. Organisasi Perangkat Daerah lebih mengutamakan pelayanan masyarakat karena tidak berorientasi untuk mencari laba (Putri dan Latrini, 2013), sehingga upaya untuk

meningkatkan kinerja organisasi sektor publik penting dilakukan karena berkaitan dengan tanggung jawabnya dalam memenuhi akuntabilitas dan harapan masyarakat, yang mana organisasi sektor publik harus bertanggung jawab atas penggunaan dana dan sumber daya yang sesuai dengan prosedur, efisiensi, dan ketercapaian tujuan (Rai, 2010). Hal ini dilandasi atas sebuah pemahaman bahwa pelayanan publik yang baik tercermin dalam pengukuran kinerjanya. Pengukuran kinerja sektor publik sangat diperlukan untuk menilai keberhasilan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat.

Menurut Mardiasmo (2004:62), penilaian kinerja sektor publik dilakukan untuk memperbaiki komunikasi kelembagaan dan diwujudkan pertanggungjawaban organisasi publik, pengalokasian pembuatan keputusan dan sumberdaya, serta membantu membenahi kinerja pemerintah. Tujuan dari penilaian kinerja sektor publik adalah untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, menyediakan sarana pembelajaran pegawai, memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan dan hukuman, memotivasi pegawai, serta menciptakan akuntabilitas publik (Nordiawan dan Ayuningtyas, 2010).

Upaya-upaya pemerintah untuk menentukan besaran kinerja yang dicapai memerlukan indikator untuk mengetahui seberapa jauh kinerja yang telah dilakukan oleh aparatur pemerintah daerah. Indikator kinerja tersebut dapat bersifat *financial* maupun *non-financial*. Indikator kinerja bersifat *financial* tercermin dalam suatu anggaran organisasi. Anggaran disusun sebagai alat untuk

membantu pemerintah guna mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada seluruh jajaran aparatur Organisasi Pemerintah Daerah yang ada, untuk mengkoordinasi kegiatan yang dijalankan dan untuk mengevaluasi prestasi kinerja aparatur pemerintah daerah (Supriyono, 1999). Menurut (Hansen dan Mowen, 2007), anggaran merupakan sebuah rencana keuangan masa depan yang digunakan sebagai alat pembanding kinerja antara target yang dianggarkan dengan hasil aktual yang telah dicapai oleh organisasi.

Proses penyusunan anggaran membutuhkan suatu kerjasama dari berbagai pihak dalam area dan aktivitas organisasi agar anggaran sesuai dengan tujuan organisasi (Hansen dan Mowen, 2007). Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran mempunyai pengaruh langsung bagi seseorang yang ikut berkontribusi dalam penyusunan anggaran. Adanya partisipasi dari aparatur pemerintah akan berguna dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur. Hal ini didasarkan atas adanya hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan. Aparatur pemerintah dengan sebuah kewenangan yang besar untuk mengevaluasi dan memilih berbagai alternatif dari tujuan anggaran akan memberikan dampak terhadap peningkatan tanggung jawab aparatur atas pilihannya tersebut. Tanggung jawab yang meningkat serta tantangan yang semakin besar maka akan memberikan insentif non uang yang mengarah pada meningkatnya kinerja.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:87), terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top down*, *bottom up* dan pendekatan lain yang merupakan penggabungan dari kedua pendekatan tersebut,

yaitu pendekatan partisipasi. Sistem penganggaran *top down*, rencana kerja dan anggaran bagi organisasi secara keseluruhan disusun dan ditetapkan oleh pimpinan, dan kemudian membaginya kepada bawahan. Keuntungan menerapkan sistem tersebut adalah proses penyelenggaraan perencanaan menjadi lebih efisien karena tidak melibatkan partisipasi bawahan. Namun di sisi lain, penerapan sistem penganggaran *top down* dapat mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif karena pimpinan kurang mengetahui potensi dan kendala yang dihadapi oleh bawahan sehingga sering memberikan target melebihi kapasitas yang dimiliki bawahan.

Pada perkembangannya, organisasi mulai menerapkan proses penyusunan anggaran partisipatif yang merupakan kombinasi dari pendekatan *top down* dengan pendekatan *bottom up*. Penganggaran partisipatif merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan tersebut melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran yang terkait pekerjaannya sehingga tercipta kesepakatan antara rencana kerja dan anggaran dengan atasannya. Keterlibatan bawahan dalam pembuatan anggaran dipandang dapat menciptakan rasa tanggung jawab pegawai karena menselaraskan tujuan organisasi dengan tujuan para pegawainya. Tanggung jawab dan tantangan dalam proses tersebut memberikan insentif *non finansial* yang mengarah pada peluang pencapaian tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif dan masyarakat bekerja sama bekerja sama dalam pembuatan

anggaran. Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku. Proses penganggaran daerah dengan pendekatan kinerja dalam Kepmendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

Berdasarkan teori agensi, kesenjangan informasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan untuk timbulnya sebuah konflik kepentingan antara pimpinan dan bawahan. Konflik kepentingan yang ada didasarkan atas timbulnya perilaku disfungsional yang terjadi pada pimpinan untuk memenuhi harapan-harapan pribadi dengan meyampingkan kepentingan umum. Perilaku disfungsional yang dilakukan oleh pimpinan akan memberikan dorongan bagi bawahan untuk tidak meningkatkan kinerja, bahkan cenderung untuk melakukan perilaku yang serupa. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran secara partisipatif dengan melibatkan banyak pihak dalam satu instansi pemerintah daerah akan berguna untuk meminimalisir terjadinya kesenjangan informasi yang dapat memberikan kerugian bagi masyarakat sebagai pemilik penuh suatu daerah.

Adanya partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan sebuah rasa dihargai dalam diri bawahan. Perasaan dihargai dalam pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan tersebut akan menimbulkan sebuah stimulus dalam diri bawahan untuk bekerja lebih baik sehingga terjadi

peningkatan kinerja dalam diri bawahan. Peningkatan kinerja yang timbul dalam diri individu secara menyeluruh dalam organisasi akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2011) serta Lau dan Tan (2015) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh kuat dengan peningkatan kinerja. Besarnya partisipasi bawahan dalam menjalankan aktifitas organisasi akan menciptakan sebuah kepuasan pada diri bawahan dalam bekerja serta menimbulkan tanggung jawab yang tinggi atas kontribusi yang telah mereka lakukan. Rasa tanggung jawab tersebut akan memberikan dorongan bagi bawahan untuk terus meningkatkan kinerja yang telah dilakukan.

Hasil penelitian Wulandari (2011) serta Lau dan Tan (2015) bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Nouri (1998). Penelitian yang dilakukan Nouri (1998) menemukan bukti empiris bahwa dalam tahapan awal pelaksanaan partisipasi anggaran tidak ada bukti yang meyakinkan atas meningkatnya motif bawahan untuk lebih giat dalam melakukan aktifitas pekerjaan mereka. Kurangnya motivasi aparat dalam jajaran bawah untuk bekerja lebih baik didasarkan atas kecilnya penghargaan yang mereka dapatkan dari adanya penambahan aktifitas dalam pekerjaan mereka.

Adanya ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian terdahulu terkait dengan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat, maka peneliti tertarik untuk memasukkan sebuah variabel yang dapat menjembatani ketidakkonsistenan tersebut. Variabel yang dijadikan mediasi dalam penelitian ini adalah keadilan prosedural.

Menurut Wentzel (2002), persepsi keadilan prosedural dalam anggaran adalah keadilan yang dirasakan oleh individu yang terlibat dalam anggaran terkait dengan prosedur-prosedur yang ditetapkan. Zapata-Phelan, Colquitt, dan Livingston (2009) menyatakan keadilan prosedural adalah keadilan dari prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil yang dapat dirasakan oleh individu yang terlibat dalam anggaran. Berdasarkan teori ekuitas yang dikemukakan Adams (1963), persepsi keadilan tumbuh dari sumber daya dalam hubungan interpersonal. Persepsi keadilan mengenai anggaran tumbuh ketika terdapat keseimbangan antara prosedur-prosedur dan distribusi pada anggaran yang ditetapkan. Prosedur penganggaran yang membahas mengenai ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam penganggaran, serta keinginan aparatur untuk menjalankan prosedur tersebut secara konsisten akan meningkatkan persepsi keadilan prosedural dalam diri aparatur. Selain itu, keseimbangan antara kebutuhan dengan harapan yang ada atas besar anggaran yang ditetapkan, memotivasi aparatur untuk lebih berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara meningkatkan kinerjanya.

Motivasi bawahan untuk menjalankan prosedur penganggaran yang baik dan konsisten sepanjang waktu ditumbuhkan dari adanya kesesuaian persepsi dari tiap aparatur mengenai seberapa sering dan seharusnya terjadi proses kerjasama antar bagian, koordinasi atas kebutuhan pada masing-masing departemen, serta adanya konsultasi antara atasan dan bawahan mengenai anggaran yang dialokasikan pada tiap departemen. Kesesuaian persepsi aparatur dalam partisipasi

anggaran mengenai proses kerjasama tersebut menciptakan rasa keadilan yang tinggi dalam diri bawahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kohlmeyer et al (2014) serta Lau dan Tan (2015) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dalam anggaran berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural. Kohlmeyer et al (2014) serta Lau dan Tan (2015) menyimpulkan keterlibatan aktif bawahan dalam proses anggaran serta adanya komunikasi secara baik dengan atasan terkait proses penyusunan anggaran berdasarkan prosedur yang berlaku menumbuhkan rasa keadilan dalam diri bawahan terkait dengan prosedur anggaran.

Adanya kontribusi langsung dari aparatur pemerintah menciptakan sebuah rasa keadilan yang tinggi bagi tiap aparatur, sehingga keadilan yang tercipta mampu untuk mendorong aparatur pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya (Wentzel, 2002; Maiga dan Jacobs, 2007). Aparatur dengan persepsi keadilan yang tinggi akan memandang positif terkait dengan segala besar anggaran yang diterima oleh bagiannya dengan cara meningkatkan aktivitas perencanaan, evaluasi, koordinasi dan supervisi guna menjaga keseimbangan antara kebutuhan dengan ketersediaan sumber daya anggaran (Yucel dan Gunluk, 2007). Aparatur dengan persepsi keadilan yang tinggi dalam anggaran akan memiliki pandangan positif terhadap prosedur anggaran yang dibebankan kepada mereka. Aparatur akan memandang bahwa prosedur yang ditetapkan dalam menyusun anggaran merupakan prosedur yang memiliki tingkat keadilan yang tinggi, dimana prosedur tersebut memuat ketentuan-ketentuan dalam menyusun anggaran, sehingga membantu aparatur dalam menyusun anggaran. Adanya ketetapan mengenai

ketentuan prosedur dalam anggaran akan memotivasi aparatur untuk berkinerja lebih baik dalam menyusun anggaran. Selain itu, tumbuhnya rasa keadilan atas besar anggaran yang didistribusikan kepada instansinya mendorong aparatur untuk lebih aktif dalam meningkatkan perannya. Aparatur dengan persepsi keadilan yang tinggi lebih memandang positif segala besar anggaran yang dialokasikan kepada instansi mereka, sehingga aparatur lebih meningkatkan perencanaan, koordinasi, dan evaluasi atas besar anggaran yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Lau dan Lim (2002), Yucel dan Gunluk (2007), Byrne dan Damon (2008), Zapata-Phelan, Colquitt, dan Livingston (2009) menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Lau dan Lim (2002), Yucel dan Gunluk (2007), Byrne dan Damon (2008), Zapata-Phelan, Colquitt, dan Livingston (2009) menyimpulkan bahwa peningkatan rasa keadilan dalam prosedur dan distribusi anggaran mendorong manajemen untuk lebih baik dalam meningkatkan kinerja manajerialnya.

Menurut Lau dan Tang (2015), partisipasi bawahan dalam anggaran mendorong bawahan untuk menjalankan prosedur anggaran secara baik dan konsisten. Kondisi ini menumbuhkan penghargaan pada diri bawahan akan upaya partisipasi aktif yang dilakukan dalam menentukan anggaran. Penghargaan yang tumbuh dalam diri manajer akan menciptakan rasa berkeadilan yang tinggi terkait dengan prosedur anggaran yang ditetapkan. Menjalankan prosedur penganggaran yang baik dan konsisten sepanjang waktu mendorong bawahan untuk lebih berupaya dalam melakukan perencanaan terkait dengan anggaran, serta

melakukan evaluasi dan supervisi terkait dengan penggunaan anggaran yang ada. Selain itu, memahami prosedur anggaran secara baik merupakan hal penting bagi bawahan dikarenakan prosedur anggaran yang ada berisikan sebuah ketentuan-ketentuan mengenai komponen-komponen penganggaran sehingga bawahan mampu menentukan besar anggaran secara benar sesuai dengan kebutuhan. Hal ini mendorong bawahan untuk lebih aktif untuk melakukan koordinasi dengan seluruh komponen dalam lingkup departemen yang ada.

Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Surabaya. Pertimbangan penggunaan OPD di Surabaya sebagai subjek penelitian didasarkan atas penghargaan-penghargaan yang diterima Pemerintah Kota Surabaya dalam upaya mengelola anggaran secara efisien serta membangun system transparansi dalam seluruh bidang terutama dalam penganggaran. Salah satu bentuk penghargaan yang diterima oleh Pemerintah Surabaya adalah Bung Hatta Anti *Corruption Award* tahun 2015 sebagai wujud upaya pemerintah mengelola anggaran secara transparan dan bebas korupsi (www.tempo.co.id diakses tanggal 24 April 2017).

1.2. Kesenjangan Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini penulis menemukan beberapa kesenjangan, seperti pada penelitian Nouri, H. Dan R.J. Parker (1998) yang berjudul *The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Role of Budget Adequacy and organizational commitment. Accounting, Organizational, and Society*. Pada penelitian ini menemukan bukti empiris bahwa dalam tahap awal pelaksanaan partisipasi

anggaran tidak ada bukti yang meyakinkan atas meningkatnya motif bawahan untuk lebih giat dalam melakukan aktifitas pekerjaan mereka. Kurangnya motivasi aparat dalam jajaran bawah untuk bekerja lebih baik didasarkan atas kecilnya penghargaan yang mereka dapatkan dari adanya penambahan aktifitas dalam pekerjaan mereka. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2011) serta Lau dan Tan (2015) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh kuat dengan peningkatan kinerja. Untuk menjembatani ketidakkonsistenan dari hasil penelitian terdahulu, maka penulis tertarik memasukkan variabel yang dijadikan mediasi dalam penelitian ini yaitu keadilan prosedural.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bukti empiris adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat.
2. Untuk mengetahui bukti empiris adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap keadilan prosedural.
3. Untuk mengetahui bukti empiris adanya pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja aparat.
4. Untuk mengetahui bukti empiris adanya efek mediasi keadilan prosedural pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat.

1.4. Ringkasan Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode yang digunakan adalah dengan pengumpulan data yang kemudian dianalisis dengan statistik. Teknik analisis data menggunakan software WarpPLS versi 5.0.P.L.S (*Partial Least Square*) merupakan analisis persamaan struktural atau *structural Equation Model* (SEM) Berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus model struktural.

1.5. Ringkasan Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki empat hipotesis, antara lain : H1, H2, H3, dan H4. Hipotesis 1 (H1) menyatakan penganggaran partisipasif berpengaruh positif terhadap kinerja aparat. Hasil penelitian dengan uji ststistik menunjukkan variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat, sehingga H1 diterima. Hipotesis 2 (H2) menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural. Hasil uji statistik menunjukkan variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap keadilan prosedural, sehingga H2 diterima. Hipotesis 3 (H3) menyatakan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja aparat. Hasil uji statistik menunjukkan variabel keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat, sehingga H3 diterima. Hipotesis 4 (H4) Menyatakan keadilan prosedural dapat memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat. Hasil uji ststistik menunjukkan keadilan prosedural mampu memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat, sehingga H4 diterima.

1.6. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu Akuntansi khususnya akuntansi manajemen serta akuntansi sektor publik terkait dengan masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja aparat yang melibatkan juga keadilan prosedural.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan akuntansi sektor publik, khususnya untuk memahami keadilan anggaran dalam proses penyusunan anggaran.

b) Bagi Pemerintah

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja aparat.

1.7. Uji Ketahanan (Robustness)

Validitas merupakan suatu ukuran yang memperlihatkan tingkat-tingkat keabsahan suatu alat ukur atau instrumen penelitian sesuai dengan yang

diharapkan. Validitas dapat mengetahui seberapa baik suatu instrumen yang digunakan dalam mengukur variabel atau konsep tertentu yang diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE). Apabila nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara variabel laten, maka dinilai memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai AVE yang direkomendasikan minimal 0,50 yang menunjukkan variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

1.8. Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini dibagi menjadi lima (5) bab yang berhubungan satu dengan lainnya. Secara sistematis penelitian ini dibagi menjadi:

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang dilakukannya penelitian mengenai keadilan prosedural sebagai variabel mediasi pada antara pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Organisasi Perangkat Daerah di Kota Surabaya yang kemudian dijadikan acuan untuk merumuskan masalah. Tujuan penelitian disusun berdasarkan rumusan yang ada, yaitu untuk mengetahui adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat dan mengetahui keberadaan efek mediasi keadilan prosedural pada hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat. Manfaat penelitian berisi manfaat secara teoritis dan praktis serta bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang menjadi landasan utama dalam mengkaji pengaruh persepsi keadilan anggaran terhadap kinerja aparat. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: teori agensi, teori ekuitas, pengertian kinerja aparat, pengertian partisipasi anggaran, dan pengertian keadilan prosedural. Bab ini juga menyajikan hipotesis yang dibangun sebagai dugaan awal adanya pengaruh yang kuat antar variabel. Selain itu, bab ini menyajikan penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi rujukan bagi penelitian ini, serta kerangka konseptual yang menjadi dasar dalam penelitian.

Bab 3 Metode Penelitian

Bab ini membahas mengenai jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah Kota Surabaya. Sampel penelitian ditentukan dengan metode sampel jenuh, dan teknik analisis data menggunakan analisis *structural equation model* (SEM) dengan pendekatan *partial least square* (PLS).

Bab 4 Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini membahas mengenai analisis dekriptif responden yang menjadi subjek penelitian. Selain itu, bagian ini juga membahas distribusi jawaban responden atas objek penelitian. Bab ini juga membahas mengenai

pembahasan hasil penelitian berdasarkan hasil analisis statistik yang ada serta dilakukan kajian-kajian teori yang menguatkan hasil penelitian.

Bab 5 Simpulan dan Saran

Bab ini membahas mengenai simpulan hasil penelitian berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan. Selain itu, pada bagian ini dibahas juga mengenai keterbatasan yang terdapat dalam penelitian guna memberikan saran yang akan ditempuh oleh peneliti lainnya dikemudian hari.