

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan perusahaan yang semakin meningkat pesat mengakibatkan semakin meluasnya usaha yang berada dalam jangkauannya. Meluasnya unit usaha dalam perusahaan menuntut pihak manajemen untuk menentukan orang-orang tertentu yang mampu bersedia diberi tanggung jawab dalam pengelolaan unit usaha tersebut. Dalam lingkungan persaingan global, perusahaan dituntut untuk dapat memuaskan pelanggan (*customer*). Sehingga seluruh kegiatan perusahaan dituntut untuk berfokus kepada *customer satisfaction*. Manajemen menggunakan anggaran dalam pengelolaan perusahaan. Anggaran digunakan oleh manajemen sebagai alat perencanaan dan pengendalian kegiatan. Dengan dilibatkannya karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan membuat komitmen pada karyawan bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya.

Penyusunan anggaran yang baik harus menggunakan prinsip dari bawah ke atas (*bottom up*) yang melibatkan berbagai level jabatan di setiap departemen dalam suatu perusahaan. Hal ini akan menjadi lebih baik karena dapat mengharapkan berbagai masukan dari kalangan bawahan untuk menentukan target kinerjanya yang hendak ingin dicapai dalam suatu periode atau jangka waktu tertentu. Penyusunan anggaran semacam ini merupakan pendekatan anggaran partisipatif. Partisipatif adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama

oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain pegawai dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen.

Dalam perusahaan, kinerja seorang karyawan dihubungkan dengan partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran dalam suatu departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan.

Permasalahan akan muncul apabila anggaran dipandang sebagai suatu yang tidak rasional dan bersifat memaksa pelaksana anggaran. Hal ini akan membawa beberapa dampak yang tidak diinginkan dalam pelaksanaan fungsi anggaran seperti rasa tidak percaya diri (*distrust*), penolakan (*resistence*), konflik internal, dan hal-hal yang tidak diinginkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sikap pelaksana anggaran (karyawan pada manajemen tingkat bawah dan menengah) dalam perusahaan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi kuat oleh tujuan pribadi karyawan perusahaan. Seseorang akan terdorong untuk melakukan sesuatu bila dirasakan ada kebutuhan pada dirinya yang menuntut untuk dipenuhi. Motivasi adalah suatu motif dorongan, ketekunan, dan intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika kita membicarakan tentang motivasi. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Motivasi merupakan derajat sampai sejauhmana individu ingin dan

berusaha dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik dan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi akan dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual. Namun, intensitas yang tinggi seperti ini tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka. Oleh sebab itu, kebutuhan akan mempengaruhi perilaku seseorang sampai kebutuhan tersebut terpenuhi. Apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Dari pernyataan tersebut manusia mempunyai kebutuhan untuk diakui akan keberadaannya, dihargai dan perwujudan diri untuk menunjukkan prestasi terbaik dengan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Seseorang akan merasakan bahwa keputusan yang mereka ambil bersama adalah juga keputusannya, maka timbul rasa bertanggung jawab dalam melaksanakan keputusan tersebut dan akan memicu untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Dengan demikian jelas bahwa berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan memberikan kepuasan diri dan diharapkan terbentuk sikap yang positif terhadap pelaksana anggaran. Sikap positif berarti anggaran dipandang sebagai suatu rencana yang ditetapkan secara rasional dan disertai komitmen untuk mencapainya.

Dengan adanya partisipasi anggaran dapat memberikan penilaian bagaimana motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan untuk mencapai tujuan dalam suatu instansi perbankan. Berdasarkan uraian di atas, partisipasi anggaran mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi motivasi dan meningkatkan kinerja pegawai PT. Bank Mandiri KCP Medan Pasar Gambir. Partisipasi anggaran yang telah ditetapkan diharapkan dapat memberikan kinerja yang baik agar terealisasi penggunaan secara tepat, dan membangkitkan motivasi intern para pegawai yang bekerja di PT. Bank Mandiri KCP Medan Pasar Gambir.

Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat memberikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, dalam mencapai tujuan perusahaan. Dari adanya keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta pencapaian tujuan perusahaan yang lebih besar.

Dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan timbulnya sikap agresi bawahan terhadap manajemen (atasan) dan timbulnya ketegangan yang mengakibatkan inefisiensi. Dengan melibatkan bawahan, tujuan yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, karena anggota organisasi dapat bersama-sama mendiskusikan pendapat mereka mengenai tujuan tersebut dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Kusuma, Moheri dan Arifah, Setyorini, Dianawati dan Ghozali dalam Pipit Fitri Rahayu : **“Pengaruh Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun perusahaan”**.<sup>1</sup>

Sedangkan menurut Supono dan Indriantoro dalam Pipit Fitri Rahayu : **“Menunjukkan hasil tidak mendukung adanya hubungan positif diantara pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja karyawan”**.<sup>2</sup>

Dengan adanya perbedaan pendapat antara penelitian terdahulu, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja pegawai di bidang perbankan. Penelitian dilakukan di PT. Bank Mandiri KCP Medan Pasar Gambir. Penelitian ini disusun dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir**

---

<sup>1</sup>Pipit Fitri Rahayu, **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Manajerial Bank BUMN Kota Palembang**, Journal of Business Administration Vol 3, No 2, Maret 2019, hal 14.

<sup>2</sup> **Loc.Cit** hal 19.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka perumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir?
2. Apakah motivasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir?
3. Apakah partisipasi anggaran dan motivasi secara bersama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian tersebut, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir.
3. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi secara bersama terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dalam bidang perbankan dan dapat meningkatkan kemampuan analisis tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pikiran dalam mengetahui Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang yang sama, terutama bagi penelitian yang melakukan penelitian yang berkaitan dengan Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

#### **1.5 Batasan Masalah**

1. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.
2. Penelitian ini membatasi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di PT Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teoritis**

##### **2.1.1. Anggaran**

Anggaran dapat membuat perencanaan untuk mengendalikan kegiatan perusahaan besar maupun kecil. Perencanaan melihat masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan suatu organisasi. Sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai hasil kerja dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Sebelum menyusun anggaran perusahaan harus menyusun rencana strategis. Rencana strategis itu disusun berdasarkan hasil analisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan hasil analisis dari ancaman dan kesempatan eksternal perusahaan. Rencana strategis diterjemahkan dalam tujuan jangka panjang kemudian diterjemahkan dalam tujuan jangka pendek. Dari tujuan jangka pendek itu disusun rencana jangka pendek yang kemudian dijabarkan dalam bentuk anggaran jangka pendek.

Penyusunan anggaran dilakukan secara partisipatif, agar kinerja para manajer akan meningkat. Tujuan dan standar penyusunan anggaran dirancang agar karyawan memiliki rasa tanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi dan ikut serta dalam penyusunannya.



Menurut Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti anggaran adalah **“rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang”**.<sup>3</sup>

Menurut Adanan Silaban dan Melinda Harefa anggaran adalah **“suatu rencana kegiatan perusahaan yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk satu periode yang akan datang”**.<sup>4</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran suatu alat yang sangat penting dalam sebuah perencanaan, pengendalian, serta penilaian kinerja manajemen yang dinyatakan dalam suatu ukuran tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.1.1. Manfaat dan Proses Anggaran**

Pada dasarnya anggaran memiliki beberapa kegunaan (manfaat), antara lain sebagai berikut:

- a. Anggaran merupakan hasil proses perencanaan. Anggaran sebagai hasil dari negosiasi diantara anggota-anggota dominan di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan kegiatan dimasa yang akan datang.
- b. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.

---

<sup>3</sup> Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Akuntansi Manajemen**, Jakarta, 2009, hal 111.

<sup>4</sup> Adanan Silabandan Melinda Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen , Medan, 2017, hal 227.

- d. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

Proses penganggaran mempunyai 3 tahap yaitu :

- 1) Penetapan sasaran

Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, selanjutnya dirinci lebih lanjut ke dalam sasaran (*goal*) dan dibebankan pencapaiannya kepada manajer tertentu dalam proses penyusunan anggaran.

- 2) Implementasi

Tahap implementasi merupakan tahap berikutnya setelah tahap penetapan sasaran. Anggaran untuk selanjutnya diimplementasikan yang akan dilaksanakan selama satu tahun anggaran. Dalam tahap ini, manajer bertanggungjawab untuk mengkomunikasikan anggaran yang telah disahkan tersebut kepada manajer tingkat menengah dan bawah agar mencapai standar yang telah ditetapkan.

- 3) Pengendalian dan Evaluasi Kerja

Dalam tahap ini, kinerja yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang sudah tercantum dalam anggaran. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagian organisasi yang mempunyai kinerja dibawah standar.

#### **2.1.1.2. Jenis-Jenis Anggaran**

M.Nafarin dalam Andi Syamsul Huda mengemukakan anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang yaitu :

- 1) Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval dan kapasitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda.
  - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu kapasitas tertentu.
- 2) Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap periode anggaran.
  - b. Anggaran continue, yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat.
- 3) Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
  - b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang dibuat dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.
- 4) Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran operasional, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran rugi laba.
  - b. Anggaran keuangan, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca.<sup>5</sup>

Sebagaimana diketahui bahwa anggaran tersebut merupakan suatu konsep secara komprehensif yang melibatkan semua komponen yang ada dalam perusahaan, semua jenjang kepangkatan baik dari atasan sampai kebawahan, maka implementasinya memerlukan motivasi yang baik di kalangan semua pihak, sebab jika dalam suatu perusahaan motivasi setiap individu tidak baik, maka anggaran tersebut tidak akan berjalan secara efektif.

### **2.1.2. Anggaran Partisipatif**

Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan dengan cara pembuatan anggaran itu sendiri. Program anggaran yang paling berhasil harus

---

<sup>5</sup>Andi Syamsul Huda, **Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Mega Tbk Cabang Pinrang**, Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, 2013, hal 28.

melibatkan manajer dalam tanggung jawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran mereka sendiri. Dengan kata lain, anggaran tidak menurun dari atas. Pendekatan dan penyiapan data anggaran ini penting terutama apabila anggaran tersebut akan digunakan untuk mengendalikan dan mengevaluasi aktifitas seorang manajer. Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan estimasi ini disebut *self imposed budget* (anggaran partisipatif). Pendekatan ini biasanya dianggap sebagai metode pembuatan anggaran yang paling efektif.

Adapun prosedur penyusunan anggaran yang biasa digunakan oleh suatu organisasi, yaitu:

1) *Top-Down Budgeting*

*Top-Down Budgeting* adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran ditentukan oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan tidak ada konsultasi dengan manajer tingkat bawah.

Mekanisme prosedur *Top-Down budgeting* adalah sebagai berikut:

- a. Manajer tingkat atas menetapkan usulan anggaran.
- b. Usulan anggaran diserahkan pada komite anggaran untuk dinilai.
- c. Jika usulan anggaran sudah dinilai maka akan diserahkan oleh manajer tingkat atas.
- d. Setelah itu akan dilaksanakan oleh manajer tingkat menengah dan bawah.

2) *Bottom-Up Budgeting*

*Bottom-Up Budgeting* adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut

kemudian anggaran akan diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

Mekanisme prosedur *Bottom-Up Budgetting* adalah sebagai berikut:

- a. Manajer tingkat bawah menetapkan usulan anggaran.
- b. Usulan anggaran diserahkan pada manajer tingkat menengah untuk dibahas.
- c. Jika usulan anggaran sudah dibahas, maka akan diserahkan pada komite anggaran untuk dinilai.
- d. Setelah itu dilaksanakan oleh manajer tingkat atas untuk disahkan sebagai anggaran yang siap dilaksanakan.

Dengan adanya prosedur penyusunan anggaran ini maka dalam penyusunan anggaran menjadi lebih baik. Penyusunan anggaran ini dilakukan oleh komite anggaran yang anggotanya terdiri dari para manajer pelaksana fungsi-fungsi pokok perusahaan. Proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas (*Bottom-Up*) merupakan komunikasi strategis antara tujuan dengan anggaran.

### **2.1.3. Motivasi**

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti bergerak atau menggerakkan. Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia.

Menurut Edy Sutrisno motivasi adalah **“suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”**.<sup>6</sup>

Motivasi sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi juga berkaitan dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan.

Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Sama halnya dengan kekuatan yang hendak dipenuhinya yang berkaitan dengan tingkah laku, tujuan, dan umpan balik.

### **2.1.3.1. Tujuan Motivasi**

H.Malayu Hasibuan mengemukakan tujuan motivasi yaitu:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.**
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.**
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.**
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.**
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.**
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.**
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.**
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.**
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.**
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.**<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Edy Sutrisno, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Prenamedia Group, Jakarta, 2016, hal 109.

### 2.1.3.2. Asas-Asas Motivasi

Asas-asas motivasi ini mencakup beberapa asas yaitu:

**a. Asas Mengikutsertakan**

Asas ini maksudnya menginformasikan mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

**b. Asas Komunikasi**

Asas ini maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat.

**c. Asas Pengakuan**

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat secara wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

**d. Asas Wewenang yang Didelegasikan**

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

**e. Asas Perhatian Timbal Balik**

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.<sup>8</sup>

### 2.1.3.3. Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu:

**a) Motivasi Positif (*Insentif Positif*)**

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

**b) Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)**

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan

---

<sup>7</sup> H Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke Tiga Belas: Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal 146.

<sup>8</sup> H Malayu Hasibuan, *Op.Cit*, hal 149.

**meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.<sup>9</sup>**

#### **2.1.4. Kinerja Pegawai**

##### **2.1.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa mengemukakan:

**Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.<sup>10</sup>**

Sedarmayanti dalam Diah Indriani Suwondo dkk mengemukakan:

**“Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yakni sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerjanya tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.<sup>11</sup>**

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja baik dari kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai per satuan periode waktu pada pelaksanaan tugas kerjanya seseorang sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

##### **2.1.4.2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- a) Efektivitas dan Efisien

---

<sup>9</sup> H Malayu Hasibuan, **Op.Cit**, hal 150.

<sup>10</sup> Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen: Universitas HKBP Nommensen, Medan**, hal 168.

<sup>11</sup>Diah Indriani Suwondo dan Eddy Madiono Sutanto, 2015, **Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan**,Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 2015, hal 137.



Efektif yaitu sasaran (tujuan) yang telah ditetapkan dalam suatu instansi yang dapat dicapai dengan maksimal dan efisien yaitu proses tercapainya sasaran (tujuan) yang telah ditetapkan oleh suatu instansi dengan biaya yang rendah.

c) Otoritas (Wewenang)

Otoritas yang dimaksud adalah sifat dari suatu komunikasi dalam suatu organisasi yang dimiliki seorang anggota organisasi dengan anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

d) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan segala peraturan yang berlaku. Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja di dalam suatu organisasi.

e) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

### 2.1.4.3. Indikator Kinerja Pegawai

Setiawan dalam Muhammad Taufiek Rio Sanjaya mengemukakan untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) **Ketetapan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.**
- 2) **Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.**

- 3) **Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.**
- 4) **Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.**<sup>12</sup>

### 2.1.5. Pengertian Partisipasi Kerja dan Penilaian Kinerja

Pengertian partisipasi kerja menurut Keith Devis dalam Anwar Prabu Mangkunegara: **“Partisipasi kerja adalah keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggung jawab terhadap hal tersebut.**<sup>13</sup>

Untuk dapat memiliki sasaran dan metodologi partisipasi kinerja harus berjalan dengan harmonis dengan budaya organisasi yang diperkenalkan secara sengaja sebagai suatu tujuan bagi perusahaan, yang bergerak dari manajemen perintah kearah manajemen sasaran.

Menurut Rusliaman Siahaan,dkk.”**Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah sebuah evaluasi terhadap kinerja dari pekerjaan karyawan, dengan cara membandingkan antara hasil actual dengan hasil yang diinginkan**”.<sup>14</sup>

Penilaian kinerja dirancang untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan yang bekerja pada PT.Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar

---

<sup>12</sup>Muhammad Taufiek Rio Sanjaya,**Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Ros In Yogyakarta**, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta,hal 16.

<sup>13</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, **Manajemen Sumber Daya Manusia** Perusahaan, Cetakan kesebelas, Bandung, 2018, hal 113.

<sup>14</sup> Rusliaman Siahaan, dkk,**Pengantar Bisnis**: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan, 2014, hal 128.

Gambir, agar dapat menilai apakah prestasi sudah sesuai dengan kriteria yang baik, atau kurang.

## 2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu

**Tabel. 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

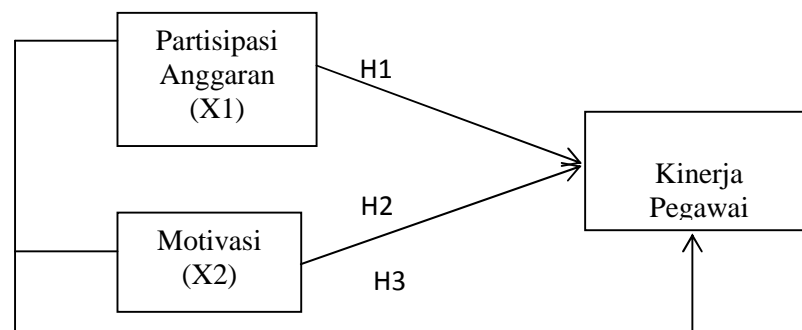
No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Andi Syamsul Huda (2013)	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Mega TBK Cabang Pinrang	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial
2	Rullita Aprilia (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Partisipasi Anggaran, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Laili Mahmudah (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Sistem Remunerasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial.	Adanya pengaruh yang signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial
4	Muhammad Taufiek Rio Sanjaya (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Ros In Yogyakarta	Disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Sumber : Berbagai Literatur (2020)

### 2.2.1. Kerangka Berfikir

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, hal yang perlu diperhatikan adalah melibatkan pegawai di dalam proses penyusunan anggaran. Dengan adanya hubungan kinerja pegawai dalam penyusunan anggaran, maka dapat memberikan dampak yang baik bagi perilaku pegawai karena pegawai dapat terlibat secara emosional. Oleh sebab itu dengan adanya penyusunan anggaran, dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif para pegawai untuk mencapai target dan output yang telah ditetapkan.

Adapun faktor lain yang meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi yang tinggi dalam bekerja dapat menggambarkan kinerja yang baik dalam mencapai suatu tujuan, dan begitu juga sebaliknya. Berdasarkan kerangka berpikir, secara skematis gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis berasal dari bahasa Yunani dimana kata “*hypo*” yang artinya di bawah, dan “*thesis*” yang artinya pendirian. Dapat disimpulkan bahwa pengertian

hipotesis secara bahasa ialah suatu pernyataan ilmiah yang digunakan dalam rangka kegiatan ilmiah yang sesuai dengan kaidah-kaidah penelitian yang masih belum terbukti kebenarannya atau masih perlu diuji kebenarannya.

### **2.3.1. Partisipasi Anggaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Partisipasi anggaran merupakan proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Partisipasi anggaran meningkatkan kinerja individu dan kepuasan kerja karena karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh pengambil keputusan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Andi Syamsul Huda (2013) yang menyimpulkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut:.

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir.

### **2.3.2. Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja perusahaan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi

motivasi karyawan dalam bekerja, maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Taufiek Rio Sanjaya (2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai PT.Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir.

### **2.3.3. Partisipasi Anggaran dan Motivasi bersamaan terhadap Kinerja Pegawai**

Setiap anggota dalam sebuah organisasi diberikan tanggungjawab terhadap keputusan yang dihasilkan bersama. Partisipasi anggaran memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan kinerja perusahaan serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Motivasi kerja ialah dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang dimana mereka memiliki semangat untuk dapat bekerja dengan standar yang berlaku. Dorongan tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Pegawai yang memiliki dorongan dan semangat kerja yang baik akan dapat melakukan proses partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan baik sehingga kinerja kinerja anajerial akan meningkat. Adapun penelitian Rullita Aprilia (2017), menyimpulkan bahwapartisipasi anggaran, motivasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ketiga dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Partisipasi Anggaran dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian asosiatif kausal.

Menurut Lijan Sinambela, asosiatif kausal yaitu

**“Penelitian yang bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih. Dan bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat. Sehingga ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi)”<sup>15</sup>**

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut Sugiyono, **populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya<sup>16</sup>.**

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir yang bekerja. Penentuan populasi ini diharapkan mampu mempresentasikan populasi yang lebih besar, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan dengan baik. Adapun bagian dari populasi tersebut ialah

---

<sup>15</sup> Lijan Sinambela, **Metodologi Penelitian Kuantitatif**: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2014, hal 57.

<sup>16</sup> Sugiyono, **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**. Alfabeta: Bandung, 2016, hal 80



**Tabel 3.1**  
**Bidang dan Jumlah Karyawan**

<b>Bidang</b>	<b>Jumlah</b>
Kepala cabang	1
Divisi Branch Operational Service	3
Divisi Branch Operational Manager	1
Divisi Analisis Kredit	4
Divisi Customer Service	2
Teller	2
Divisi Asuransi	3
Divisi Marketing Kredit	5
Divisi Collection	2
Divisi Teknologi Informasi	4
Divisi Sumber Daya Manusia	5
Business Suport Manager	1
Jumlah Populasi	33

Sumber: PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir

### **3.2.2 Sampel**

Menurut Sugiyono, **sampel adalah bagian populasi yang digunakan untuk memperkirakan karakteristik populasi.**<sup>17</sup>

Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah Sensus. Sensus atau sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.2.

---

<sup>17</sup> Sugiyono, **Loc.Cit** hal 181

**Tabel 3.2**

**Bidang dan Jumlah Karyawan**

<b>Bidang</b>	<b>Jumlah</b>
Kepala cabang	1
Divisi Branch Operation Supervisor	3
Divisi Mikro Banking Manager	1
Divisi Analisis Kredit	4
Divisi Customer Service	2
Teller	2
Divisi Asuransi	3
Divisi Marketing Kredit	5
Divisi Collection	2
Divisi Teknologi Informasi	4
Divisi Helper	5
Branch Business Control	1
Jumlah Populasi	33

Sumber: PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang terkait dalam partisipasi penyusunan anggaran yang berdasarkan jumlah karyawan yang berjumlah 33orang yang diambil dari semua divisi.

Peneliti mengambil sampel berdasarkan yang ada pada semua bagian karena semua bagian tersebut yang dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir.

Peneliti memilih semua karyawan, yang dimana semua karyawan tersebut benar-benar mengetahui atau memiliki kompetensi yang sesuai dengan topik penelitian serta berdasarkan tujuan penelitian.

Pemilihan bagian populasi menjadi sampel didasarkan pada tujuan dan masalah penelitian sehingga tujuan penelitian ini dapat dicapai.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian. Dengan demikian, data subjek merupakan data penelitian yang dilaporkan sendiri oleh responden secara individual atau secara kelompok dari sumbernya.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pihak pertama. Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari responden yang telah ditetapkan oleh peneliti, yaitu pegawai tetap yang bekerja di bank Mandiri Kcp Medan Pasar Gambir yang mengetahui terkait tentang partisipasi anggaran. Melalui cara ini, peneliti memutuskan untuk mendapatkan data yang relevan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan cara dengan mengolah kusioner untuk mendapatkan data.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data melalui penelitian lapangan (metode survei). Metode yang mendukung dalam pengumpulan data guna melengkapi penelitian ini digunakan serangkaian kegiatan sebagai berikut:

#### **a) Kuesioner**

Dalam penelitian ini penulis mengajukan pernyataan secara tertulis. Data dikumpulkan melalui metode kuesioner dimana dengan penyebaran daftar pertanyaan (kuesioner) tersebut akan dijawab oleh responden. Skala pengukuran yang digunakan peneliti yaitu Skala Likert

dimana responden menyatakan tingkat setuju atau tidak setuju atas pernyataan yang diajukan secara tertulis oleh peneliti.

### **3.5 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional**

#### **3.5.1 Variabel Penelitian**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variable terikat dan variabel bebas. Variabel terikat adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas dan sebagai konsekuensi variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Dan variabel bebas adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi hubungan positif atau negatif dengan variabel lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran dan motivasi.

#### **3.5.2 Defenisi Operasional**

Definisi operasional variabel adalah proses penentuan suatu ukuran variabel. Variabel yang digunakan terdiri dari variabel terikat dan variabel bebas. Untuk memberikan pemahaman yang lebih spesifik terhadap penelitian, maka variabel-variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran adalah keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan karyawan atau dapat dikatakan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* dalam pencapaian sasaran anggaran.
2. Motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai suatu tujuan.

3. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

**Tabel 3.3**  
**Tabel Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel	Skala Penelitian
Variabel Independen			
1. Partisipasi Anggaran	Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses keterlibatan dimana seorang individu dan luasnya pengaruh dalam proses penyusunan anggaran	Menggunakan indikator yang dikembangkan Milani (1975) dalam Mas'ud (2004) meliputi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterlibatan dalam penyusunan anggaran</li> <li>- Opini atau sumbangan peikiran merupakan faktor terpenting dalam penyusunan anggaran</li> <li>- Pengajuan usulan terhadap hal-hal yang tidak logis yang berhubungan dengan anggaran</li> </ul>	Ordinal
2. Motivasi	Motivasi adalah suatu motif dorongan dari dalam diri yang menimbulkan berbagai kebutuhan dan sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan yang merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan sehingga bekerja dengan mental yang siap, dan berusaha keras mencapai target kerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi</li> <li>b. Sarana pendukung dan peralatan kerja yang memadai</li> <li>c. Semangat kerja dalam melaksanakan tugas sehubungan dengan pelaksanaan anggaran</li> </ol>	Ordinal
Variabel Dependen			

Kinerja Pegawai PT.Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir	Kinerja ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikut berperan serta menentukan tujuan kebijakan, dan pelaksanaan, penganggaran, penjadwalan kerja, perancangan prosedur serta pemrograman</li> <li>- Saling menukar informasi dibagian organisasi lain serta saling berhubungan dengan karyawan lain</li> <li>- Mengerjakan kerjaan lebih cepat kemudian mengerjakan tugas berikutnya</li> <li>- Memperhatikan kualitas hasil pekerjaan</li> </ul>	Ordinal
--	--	---	---------

Sumber : Penelitian Sebelumnya (Nurhidayah, 2011:38)

### 3.6 Instrumen penelitian

Kuesioner yang dibagikan kepada reponden terdiri dari empat bagian. Bagian pertama mengenai identitas responden, bagian kedua mengenai partisipasi anggaran, bagian kedua mengenai motivasi, bagian terakhir mengenai kinerja karyawan.

Kuesioner diukur dengan skala likert. Skala likert dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur respon seseorang kedalam 5 poin skala. Seluruh variabel diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan serta dinilai dengan skala likert 5 poin dengan cara mengukur bagaimana mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, motivasi, terhadap kinerja karyawan.

Data-data yang dikumpulkan melalui kuisisioner yang disebarkan kepada para responden, ditentukan skornya sehingga menjadi data kuantitatif.

1. Untuk alternatif jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5

2. Untuk alternatif jawaban Setuju (SS) diberi skor 4
3. Untuk alternatif jawaban Kurang Setuju (KS) diberi skor 3
4. Untuk alternatif jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Untuk alternatif jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

### **3.7 Teknik Analisis Data**

#### **3.7.1 Analisis Regresi Linear Berganda**

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi berganda, karena ada dua variabel independen dan satu variabel dependen. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri KCP Medan Pasar Gambir. Data pada analisis regresi linear berganda ini menggunakan SPSS Versi 20. Maka model persamaan analisis regresi linear berganda nya yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Dimana: Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien

x<sub>1</sub> = Partisipasi Anggaran

x<sub>2</sub> = Motivasi

e = Error

#### **3.7.2 Kualitas Data**

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui dua uji, yaitu Uji Validitas dan Uji Reabilitas.

a. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur kualitas kuesioner yang akan digunakan sebagai bahan instrument penelitian, jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka dapat diketahui instrumen tersebut valid atau tidak. Semakin tinggi validitas suatu instrumen, maka semakin baik instrumen itu untuk digunakan.

b. Uji Reabilitas

Uji Reabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan lebih dari dua kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat yang sama. Untuk melihat reabilitas masing-masing instrumen yang digunakan, peneliti menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*.

### **3.7.3 Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Normalitas Data**

Uji normalitas data digunakan untuk menguji apakah distribusi variabel terkait untuk setiap variabel bebas tentu berdistribusi normal atau tidak dalam model regresi linear, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai eror yang berdistribusi normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan melihat histogram dan menggunakan Normal Probability Plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal.



### **b. Uji heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Dasar analisis grafik plot adalah sebagai berikut:

Ho: tidak ada gejala heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Ha: ada gejala heteroskedastisitas apabila ada pola tertentu yg jelas, seperti titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit)

### **c. Uji Multikolinieritas**

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Pengujian ini dilakukan dengan melihat VIF dan korelasi diantara variabel bebas. Batasan umum yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance  $< 0,10$  atau sama dengan VIF  $> 10$ .

## **3.7.4 Uji Hipotesis**

### **1. Uji t**

Uji statistik t disebut juga uji signifikansi individual. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi t hitung dengan ketentuan:

Jika signifikansi t hitung  $< 0,05$ , maka H1 ditolak

Jika signifikansi t hitung  $> 0,05$ , maka H1 diterima

Bentuk pengujiannya adalah :

1. jika t hitung  $< t$  tabel, maka H0 diterima dan H1 ditolak, artinya suatu variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika t hitung  $> t$  tabel, maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya suatu variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Untuk mendapatkan nilai dari t tabel digunakan formulasi sebagai berikut:

$$T_{\text{tabel}} = /2 (Df)$$

Dimana :

: Nilai Probabilitas

df : Degree of Freedom ( derajat bebas)

## 2. (Uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan atau bersama –sama terhadap variabel dependen.

Langkah – langkah pengujian adalah sebagai berikut :

a) Menentukan Formulasi Hipotesis

1.  $H_0 : \beta_j = 0$ . Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.
2.  $H_a : \beta_j \neq 0$ . Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

b) Membuat Kesimpulan

1. Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

### 3. Uji Koefisien Determinasi (R square)

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel independen yang diteliti terhadap variasi naik turunnya variabel dependen. Koefisien determinan berkisar antara 0 sampai dengan 1. Apabila nilai semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen dikatakan rendah. Apabila nilai mendekati 1, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel dependen.