

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi baik organisasi swasta maupun publik memiliki tujuan yang hendak dicapai. Sektor swasta biasanya bertujuan untuk memaksimalkan laba, sedangkan sektor publik bertujuan untuk memberikan pelayanan publik. Sukses tidaknya suatu organisasi bergantung pada kinerja manajerial organisasi tersebut. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut maka diperlukan sistem pengendalian manajemen yang baik agar menghasilkan kinerja manajerial yang baik pula. Pengendalian adalah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. **Proses pengendalian itu meliputi kegiatan: (1) mengukur kinerja dengan program kerja dan anggaran, yang melahirkan penyimpangan, (2) menganalisis penyimpangan dan menemukan sebab-sebab terjadinya penyimpangan, (3) mengambil tindakan untuk menghapus sebab-sebab penyimpangan, atau mengambil tindakan perbaikan.**¹Darsono (2010:8).

Menurut Mardiasmo (2006),

Anggaran merupakan salah satu elemen penting dalam proses pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian alat kebijakan fiskal, alat politik, alat koordinasi dan komunikasi, alat penilaian kinerja, alat motivasi, dan alat menciptakan ruang public.²

Anggaran terus digunakan untuk menilai kinerja para manajer, oleh karena itu anggaran memiliki pengaruh besar terhadap perilaku dan kinerja manajer. Perilaku positif muncul ketika tujuan manajer sejalan dengan tujuan organisasi, sebaliknya perilaku negatif muncul ketika perilaku individu tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Agar suatu anggaran tepat sasaran dan

¹ Darsono, **Penganggaran Perusahaan** : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, Hal.8

² Mardiasmo, **Akuntansi Sektor Publik** : Andy, Yogyakarta, 2006, Hal. 121

sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, manajer dan pegawai dalam penyusunan anggaran.

Menurut Kenis (2007) dalam Ramandei (2009), Karakteristik tujuan anggaran yaitu partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran terhadap sikap dan kinerja tingkat menengah menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran secara keseluruhan menghasilkan pengaruh cukup kuat terhadap variable sikap manajerial dan kinerja.

Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Menurut Ikhsan dan Ishak, (2005:173) : **“Partipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya”**.³

Kejelasan tujuan anggaran akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Umpan balik anggaran mengenai sejauh mana tujuan anggaran yang telah dicapai. Jika anggota organisasi tidak tahu hasil usaha mereka, mereka tidak memiliki dasar untuk perasaan keberhasilan atau kegagalan dan insentif bagi kinerja yang lebih tinggi, lebih jauh lagi, mereka mungkin menjadi tidak puas. Umpan balik terhadap tingkat dimana sasaran anggaran dicapai merupakan suatu variable motivasional yang penting.

Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka. Evaluasi

³ Ikhsan, **Akuntansi Keprilakuan** : Salemba Empat, Jakarta, 2005, Hal 173

anggaran mengacu pada sejauh mana varians anggaran ditelusuri kembali ke departemen masing-masing kepala dan digunakan dalam mengevaluasi kinerja mereka. Anggaran digunakan dalam evaluasi kinerja cenderung untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja para peserta. Tujuan anggaran mempunyai range dari yang sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan yang sangat ketat dan susah dicapai. Tujuan yang mudah dicapai tidak memberikan tantangan bagi manajer, sehingga berpengaruh pada rendahnya motivasi. Tujuan yang ketat dan sulit dicapai, pada sisi lain akan mengakibatkan perasaan gagal, frustrasi, aspirasi yang rendah, dan penolakan atas tujuan oleh manajer.

Perilaku terjadi karena suatu determinan tertentu. Determinan ini bisa dari lingkungan, dari dalam diri individu dan dari tujuan/ nilai suatu obyek. Jika dikaitkan dengan anggaran, maka perilaku itu muncul disebabkan tujuan atau nilai suatu obyek. Jika dikaitkan dengan anggaran, maka perilaku itu muncul disebabkan tujuan atau nilai suatu obyek anggaran tersebut. Perilaku ini dapat dilihat dari dua sisi yang berbeda yaitu fungsional atau positif dan sisi disfungsional atau negative.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka member kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasional.

Menurut Moeheriono (2012: 65), **“Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”**.⁴

Kinerja mengandung dua komponen penting, yaitu :

⁴ Moeheriono, **Indikator Kinerja Utama**: Grafindo Persada, Jakarta, 2012, Hal. 65

1. Kompetensi berarti individu tau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasikan tingkat kinerjanya
2. Produktivitas kompetensi tersebut di atas dapat diterjemahkan ke dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (outcome)

Aparat pemerintah merupakan instrument manajemen pembangunan daerah yang dipimpin oleh seorang kepala dari aparat pemerintah daerah tersebut. Aspek-aspek dalam manajemen pembangunan daerah terwadahi dalam satu atau beberapa aparat pemerintah daerah. Penyusunan kebijakan dan koordinasi diwadahi dalam secretariat, pengawasan diwadahi dalam bentuk inspektorat, perencanaan diwadahi dalam bentuk badan, unsur pendukung dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik diwadahi dalam lembaga teknis daerah, sedangkan aspek pelaksana urusan daerah diwadahi dalam dinas daerah. Kinerja aparat pemerintah menentukan kinerja pada tiap aspek manajemen pembangunan daerah, yang pada gilirannya, menentukan kinerja daerah dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat di daerah.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Toba Samosir. Alasan peneliti untuk menganalisis Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Toba Samosir karena :

1. Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap perilaku kinerja aparat pemerintah Kabupaten Tobasa sepanjang pengetahuan penulis belum pernah dilakukan.
2. Penelitian ini berasumsi bahwa karakteristik tujuan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang dibuat oleh Pemerintah Daerah telah memenuhi kriteria yang diamanatkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2007 yaitu (1)

sesuai dengan visi , misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang ditetapkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan dokumen perencanaan lainnya yang ditetapkan oleh Kepala Daerah, (2) sesuai dengan aspirasi masyarakat yang berkembang dan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan daerah, (3) memuat arah yang diinginkan dan kebijakan umum yang disepakati sebagai pedoman penyusunan strategi dan plafon sementara APBD serta penyusunan rancangan APBD dalam satu tahun anggaran.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai masalah diatas dengan judul “ **Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku Sikap dan Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Toba Samosir** “ .

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang bisa diidentifikasi dari pemaparan diatas adalah :

1. Apakah karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah daerah kabupaten tobasa ?
2. Apakah karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah kabupaten tobasa ?

1.3 Pembatasan Masalah

Masalah dibatasi dengan melihat pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap perilaku dan kinerja aparat pemerintah daerah kabupaten tobasa.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang dibahas dari penelitian ini adalah:

- a. Apakah karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah kabupaten tobasa ?

- b. Apakah karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah kabupaten tobasa ?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja aparat pemerintah daerah kabupaten tobasa.

1.6 Manfaat penelitian

Manfaat penelitian, dapat dibagi atas :

- a. Manfaat bagi peneliti adalah mengembangkan pengetahuan peneliti tentang pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap perilaku dan kinerja aparat pemerintah daerah tobasa.
- b. Manfaat bagi institusi dan civitas akademika, penelitian ini dapat menambah informasi sumbangan pemikiran dan bahan kajian bagi penelitian lebih lanjut.
- c. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian dapat dijadikan acuan untuk melanjutkan penelitian menyangkut hal-hal yang lebih spesifik.

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Pengertian Anggaran

Menurut Mardiono (2004:9) dalam Umar (2008:198) menjelaskan bahwa

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah adalah suatu instrument kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas Pemerintah Daerah. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada hakikatnya merupakan instrument kebijakan yang dipakai sebagai alat untuk meningkatkan pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat umum di daerah.⁵

Penganggaran memiliki tiga tujuan utama yang saling terkait yaitu stabilitas fiskal makro, alokasi sumber daya sesuai prioritas, dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien. Sebagai instrument kebijakan ekonomi anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi, stabilitas ekonomi, dan pemerataan pendapatan. Anggaran negara juga berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan aktivitas pemerintahan.

Anggaran berasal dari kata *budget* (Inggris), sebelumnya dari kata *bougete* (Prancis) yang berarti sebuah tas kecil. Berdasarkan dari kata asalnya, anggaran mencerminkan adanya unsur keterbatasan. Pada dasarnya anggaran perlu disusun karena keterbatasan sumber daya yang

⁵Husein Umar, **Desain Penelitian Akuntansi Keprilakuan**: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008, Hal 198

dimiliki pemerintah, dalam hal ini dana. Karena keterbatasan dana, maka diperlukan alokasi sesuai dengan prioritas dan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Menurut Husein Umar (2008:204-206), fungsi anggaran mencakup :

1. **Anggaran sebagai alat perencanaan**
2. **Anggaran sebagai alat pengendalian (*Control Tool*)**
3. **Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*Fiskal Tool*)**
4. **Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*Coordination andCommunication Tool*)**
5. **Anggaran sebagai alat penilaian kinerja**
6. **Anggaran sebagai alat motivasi (*Motivation Tool*)⁶**

Untuk dapat menghasilkan struktur anggaran yang sesuai dengan harapan dan kondisi normative maka APBD yang pada hakikatnya merupakan penjabaran kuantitatif dari tujuan dan sasaran pemerintah daerah serta tugas pokok dan fungsi unit kerja harus disusun dalam struktur yang berorientasi pada pencapaian tingkat kinerja tertentu. Artinya, APBD harus mampu memberikan gambaran yang jelas tentang tuntutan besarnya pembiayaan atas berbagai sasaran yang hendak dicapai, tugas-tugas dan fungsi pokok sesuai dengan kondisi, potensi, dan aspirasi dan kebutuhan riil di masyarakat untuk suatu tahun tertentu. Dengan demikian alokasi dana yang digunakan untuk membiayai berbagai program dan kegiatan dapat memberikan manfaat yang benar-benar dirasakan masyarakat dan pelayanan yang berorientasi pada kepentingan publik.

2.1.2 Mekanisme Penyusunan APBD

⁶ Husein Umar, **Desain Penelitian Akuntansi Keprilakuan**: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008, Hal 204-206

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja dari perencanaan alokasi biaya yang ditetapkan. Berdasarkan pendekatan kinerja, APBD disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran. Dalam rangka menyiapkan Rencana APBD, Pemerintah Daerah bersama-sama Legislatif Daerah menyusun kebijakan umum APBD yang memuat petunjuk dan ketentuan-ketentuan umum yang disepakati sebagai pedoman dalam penyusunan APBD, selanjutnya menjadi dasar untuk penilaian kinerja keuangan daerah selama satu tahun anggaran (PP Nomor 58 Tahun 2005).

Dalam menyusun anggaran tahunan, mekanisme dan proses penjaringan informasi pada dasarnya merupakan bagian dari upaya pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis daerah. Namun demikian, dalam proses ini kebijakan anggaran harus dijadikan payung dalam eksekutif khususnya unit kerja dalam menyusun kebijakan anggaran tahunan. Dalam penyusunan rencana kerja masing-masing program harus sudah memuat secara lebih rinci uraian mengenai nama program, tujuan dan sasaran program output yang akan dihasilkan, sumber daya yang dibutuhkan, periode pelaksanaan program, lokasi dan indikator kerja. Seluruh program yang telah dirancang oleh masing-masing unit kerja, selanjutnya diserahkan ke Panitia Eksekutif. Dalam pembahasan anggaran, eksekutif dan legislative membuat kesepakatan-kesepakatan yang dicapai melalui *bargaining* (dengan acuan Kebijakan Umum APBD dan Prioritas dan Plafon Anggaran) sebelum anggaran ditetapkan sebagai suatu peraturan daerah.

Anggaran yang telah ditetapkan menjadi dasar bagi eksekutif untuk melaksanakan aktivitasnya dan pemberian pelayanan publik dan acuan bagi legislative untuk melaksanakan fungsi pengawasan dan penilaian kinerja eksekutif dalam hal pertanggungjawaban kepada

daerah. Panitia eksekutif selanjutnya menganalisis dan bila perlu menyeleksi program-program yang dijadikan rencana kerja di masing-masing unit kerja berdasarkan program kerja yang masuk ke Panitia Eksekutif, selanjutnya disusun dan dirancang draf Kebijakan Pembangunan Dan Kebijakan Anggaran Tahunan (APBD) yang nantinya akan dibahas oleh pihak Legislatif (Kepmendagri No 29 Tahun 2007).

Anggaran disusun dengan berbagai sistem-sistem yang dipengaruhi oleh pikiran-pikiran yang melandasi pendekatan tersebut. Adapun sistem anggaran yang sering digunakan adalah.

a. Traditional Budgeting System

Traditional Budgeting System adalah suatu cara yang menyusun anggaran yang tidak didasarkan atas pemikiran dan analisa rangkaian kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penyusunannya lebih didasarkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran. Dalam sistem ini perhatian lebih banyak ditekankan pada pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran secara akuntansi yang meliputi pelaksanaan anggaran, pengawasan anggaran dan penyusunan pembukuan. Pengelompokan pos-pos anggaran didasarkan atas obyek-obyek pengeluaran, sedangkan distribusi anggaran didasarkan atas jatah tiap-tiap departemen atau lembaga. Sistem pertanggungjawaban hanya menggunakan kwitansi pengeluaran saja, tanpa diperiksa dan diteliti apakah dana telah digunakan secara efektif/efisien atau tidak.

Mula-mula pemerintah memberikan jatah dana untuk tiap-tiap departemen atau lembaga tersebut menggunakan dan melaporkan penggunaan dana tersebut sampai habis. Jadi tolak ukur keberhasilan anggaran tersebut adalah pada hasil kerja, maksudnya jika anggaran tersebut seimbang (balance) maka anggaran tersebut dapat dikatakan berhasil, tetapi jika anggaran tersebut deficit atau surplus berarti anggaran tersebut gagal. Hal ini menunjukkan bahwa sistem

anggaran tradisional lebih menekan pada segi pertanggungjawaban keuangan dari sudut akuntansinya saja tanpa diuji efisien tidaknya penggunaan dana tersebut. Anggaran diartikan semata-mata sebagai alat dasar legitimasi (pengabsahan) berapa besarnya pengeluaran negara dan berapa besarnya penerimaan yang dibutuhkan untuk pengeluaran tersebut.

b. Performance budgeting system

Performance budgeting system berorientasi pada pendayagunaan dana yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal dari kegiatan yang dilaksanakan. Sistem penyusunan anggaran ini selain berdasarkan apa yang dibelanjakan, juga didasarkan kepada tujuan-tujuan atau rencana-rencana tertentu, dan untuk pelaksanaannya perlu didukung oleh suatu anggaran biaya yang cukup dan biaya/dana yang dipakai tersebut harus dijalankan secara efektif dan efisien. Sehingga dalam sistem anggaran performance ini bukan semata-mata berorientasi berapa jumlah yang dikeluarkan, tetapi sudah dipikirkan terlebih dahulu mengenai rencana kegiatan apa yang akan dicapai, proyek yang akan dikerjakan, dan bagaimana pengalokasian biaya agar digunakan secara efektif dan efisien.

c. Planning, Programming, Budgeting System (PPBS)

Perhatian dalam sistem PPBS ini banyak ditekankan pada penyusunan rencana dan program. Rencana disusun sesuai dengan tujuan nasional yaitu untuk kesejahteraan rakyat karena pemerintah bertanggung jawab dalam produksi dan distribusi barang maupun jasa dan alokasi sumber-sumber ekonomi lain. Pengukuran manfaat penggunaan dana, dilihat dari sudut pengaruhnya terhadap lingkungan secara keseluruhan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Pengelompokan pos-pos anggaran didasarkan atas tujuan-tujuan yang hendak dicapai dimasa yang akan datang. Mengenai proses penyusunan PPBS ini, mulai beberapa tahap sebagai berikut :

1. Menentukan tujuan yang hendak dicapai ;
2. Mengkaji pengalaman-pengalaman di masa lalu ;
3. Melihat prospek perkembangan yang akan datang ;
4. Menyusun rencana yang bersifat umum mengenai apa yang akan dilaksanakan.

2.1.3 Karakteristik Tujuan Anggaran

Dalam UU No. 17 Tahun 2003 dijelaskan bahwa sebagai instrument kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Dalam upaya untuk meluruskan kembali tujuan dan fungsi anggaran tersebut perlu dilakukan pengaturan secara jelas peran DPR/DPRD dan pemerintah dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran sebagai penjabaran aturan pokok yang telah ditetapkan dalam UUD'45.

Kajian teoritis sebagai dasar dalam penelitian ini masih banyak menggunakan kajian teoritis pada sector privat yang berhubungan dengan variable-variabel yang diteliti. Hal ini dilakukan karena variable-variabel yang diteliti masih menggunakan dengan variable penelitian pada sector privat. Namun tidak mengurangi kajian-kajian teoritis yang berhubungan dengan sector public sebagai dasar dalam mendukung penelitian ini. Adapun lima *Budgetary Goal Characteristics* adalah sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, para aparat pemerintah terlibat dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang

berkepentingan dengan mereka. Partisipasi dalam konteks penyusunan anggaran merupakan proses para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan penekanan anggaran (*budget emphasis*). Kenis (2007) mengemukakan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal berikut ini :

- a. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
- b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran.
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi termotivasi.
- d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang memungkinkan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Ada dua alasan utama mengapa partisipasi anggaran penting dalam penyusunan anggaran, yaitu (1) keterlibatan atasan/ pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran dalam partisipasi anggaran mendorong pengendalian informasi yang tidak simetris dan ketidakpastian tugas, (2) melalui partisipasi anggaran, individu dapat mengurangi tekanan tugas dan mendapatkan kepuasan kerja, selanjutnya dapat mengurangi selisih anggaran.

Partisipasi memberikan dampak positif terhadap perilaku aparat pemerintah, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerjasama diantara para aparat pemerintah. Betapapun demikian, bentuk keterlibatan bawahan atau pelaksana anggaran disini

dapat bervariasi, tidak sama satu organisasi dengan yang lain. Tidak ada pandangan yang seragam mengenai siapa saja yang harus turut berpartisipasi, seberapa jauh dalam mereka terlibat dalam pengambilan keputusan dan beberapa masalah menyangkut partisipasi.

Partisipasi anggaran pada sector public terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislative dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. Anggaran dibuat oleh 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 Rencana APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

Aimee & Carool (2008) menemukan bahwa,

Mekanisme input partisipasi warga negara mempunyai pengaruh langsung pada keputusan anggaran. Keuntungan penggunaan input warga negara kedalam operasional kota bisa membantu dewan dalam menjalankan tanggung jawabnya untuk mewakili konstituen dan memberikan visi dan arahan kebijakan jangka panjang.⁷

2. Kejelasan Tujuan Anggaran

Anggaran pemerintah daerah yang tertuang dalam APBD adalah rencana kinerja keuangan tahunan pemerintah dalam 1 (satu) tahun yang disusun secara jelas dan spesifik, dan merupakan desain teknis pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan daerah. Anggaran yang baik tidak hanya memuat informasi tentang pendapatan, belanja dan pembiayaan namun lebih dari itu anggaran harus memberikan informasi mengenai kondisi kinerja pemerintah daerah yang akan dicapai, sehingga anggaran dapat dijadikantolak ukur pencapaian kinerja dengan kata lain kualitas anggaran daerah dapat menentukan kualitas pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintah daerah.

⁷ Aimee dan Carol, **Aligning Priorities In Local Budgeting Processes**, Vol 16: Boca Raton Summer, 2008, Hal 210

Anggaran daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas.

Menurut Kenis (2007), **Kejelasan tujuan anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian anggaran tersebut.**⁸

Oleh sebab itu, sasaran anggaran daerah tersebut harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Kenis (2007) menemukan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relative sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan tujuan anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas.

Adanya tujuan anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Umpan Balik Anggaran

Umpan balik mengenai sejauh mana tujuan anggaran yang telah dicapai. Jika anggota organisasi tidak tahu hasil usaha mereka, mereka tidak memiliki dasar untuk perasaan keberhasilan atau kegagalan dan ada insentif bagi kinerja yang lebih tinggi, lebih jauh lagi, mereka mungkin menjadi tidak puas. Umpan balik terhadap tingkat dimana sasaran anggaran

⁸ Kenis, **Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance** : The Accounting Review, 2007, Hal 707-721

dicapai merupakan suatu variable multivisional yang penting. Kenis (2007) mengemukakan apabila anggota suatu organisasi tidak dapat mengetahui hasil yang mereka capai, mereka tidak akan mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan dan tidak memberikan insentif pada kinerja yang mempunyai kinerja yang tinggi yang pada akhirnya dapat mereka mengalami ketidakpuasan.

Hal ini dapat memperkuat atau mencegah perilaku-perilaku karyawan. Invancevich dan Mc Mahon (2007) mengemukakan bahwa orang yang akan melakukan dengan lebih baik bila mereka memperoleh umpan balik mengenai betapa mereka maju kearah tujuan karena umpan balik membantu mengidentifikasi penyimpangan antara apa yang mereka kerjakan dan apa yang mereka ingin kerjakan.

Kenis (2007) menemukan bahwa kepuasan kerja dan motivasi anggaran ditemukan, signifikan dengan hubungan yang agak lemah dengan umpan balik anggaran. Umpan balik mengenai tingkat pencapaian tujuan anggaran tidak efektif dalam memperbaiki kinerja dan hanya efektif secara marginal dalam memperbaiki sikap manajer.

4. Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka. Evaluasi anggaran menuju pada sejauh mana varians anggaran ditelusuri kembali ke departemen masing-masing kepala dan digunakan dalam mengevaluasi kinerja mereka. Anggaran digunakan dalam evaluasi kinerja cenderung untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja para peserta.

Penemuan Kenis (2007) adalah bahwa manajer member reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam evaluasi kinerja dalam suatu *gayapunitive* (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan kinerja anggaran). Kecenderungannya, secara

jelas hubungan antara variabel lemah. Penelitian Munawar(2006) menemukan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kabupaten Kupang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyiapkan anggaran mereka selalu melakukan evaluasi kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan, namun pada saat pelaksanaan mereka tidak melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan sehingga membuat kinerja mereka menjadi lemah.

5. Kesulitan Tujuan Anggaran

Tujuan anggaran mempunyai range dari yang sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan yang sangat ketat dan susah dicapai. Tujuan yang mudah dicapai tidak memberikan tantangan bagi manajer, sehingga berpengaruh kepada rendahnya motivasi. Tujuan yang ketat dan sulit dicapai, pada sisi lain akan mengakibatkan perasaan gagal, frustrasi, aspirasi yang rendah, dan penolakan atas tujuan oleh manejer.

Dampak tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan implikasi bahwa apabila manajer merasa anggaran yang ditetapkan mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi dan tidak mudah dicapai maka hal tersebut akan menurunkan kinerja manajer karena manajer merasa gagal dan frustrasi sebelum mencapainya. Sedangkan apabila anggaran yang ditetapkan terlalu longgar dan mudah untuk dicapai maka manajer akan merasa tidak termotivasi dalam melaksanakannya, karena untuk mencapainya tidak diperlukan usaha yang keras sehingga tidak menimbulkan suatu tantangan.

2.1.4 Peranan Anggaran Terhadap Perilaku Aparat Pemerintah

Sesungguhnya perilaku terjadi karena suatu determinan tertentu. Determinan ini bisa lingkungan, dari dalam diri individu dan dari tujuan/nilai suatu obyek. Jika dikaitkan dengan anggaran, maka perilaku itu muncul disebabkan tujuan atau nilai suatu obyek anggaran tersebut.

Perilaku ini dapat dilihat dari dua sisi yang berbeda yaitu sisi fungsional atau positif dan sisi disfungsional atau negatif.

2.1.5 Peranan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasional.

Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik atau pimpinan perangkat daerah dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

2.2 Kerangka Berpikir

Dalam kondisi yang tidak menentu, kejadian untuk masa mendatang sulit untuk diprediksikan sehingga proses perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi menjadi masalah. Para manajer membutuhkan alat untuk mengkoordinasikan, merencanakan sumber daya terbatas agar mampu bersaing dalam situasi yang selalu berubah. Salah satu alat yang dapat membantu perencanaan, koordinasi dan komunikasi antar manajemen adalah anggaran.

Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Program atau *strategic plan* yang

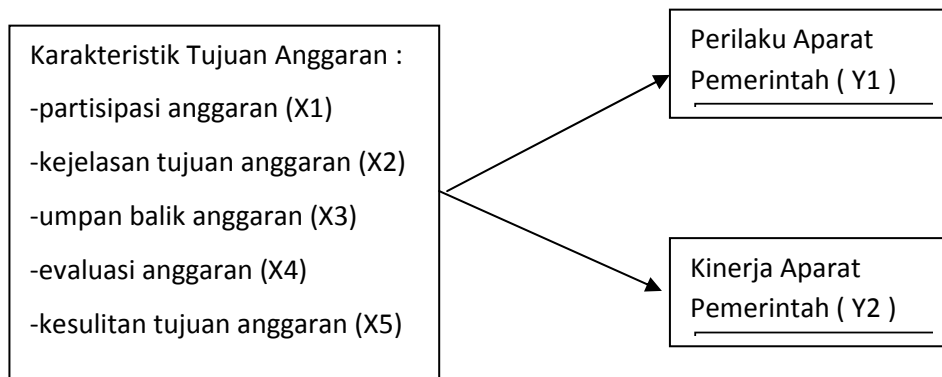
telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini.

Penelitian yang dilakukan terhadap anggaran telah dilakukan secara terus menerus, para peneliti secara luas menguji pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap perilaku dan kinerja manajemen. Meskipun demikian, bukti yang didapatkan adanya ketidakjelasan hubungan antar karakteristik tujuan anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kesulitan tujuan anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik, evaluasi anggaran) terhadap perilaku dan terkhusus pada kinerja.

Kerangka berpikir diatas, dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3

Kerangka berpikir



2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

2.4.1 Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku Aparat Pemerintah

Sesungguhnya perilaku terjadi karena suatu determinan tertentu. Determinan ini bisa dari lingkungan, dari dalam diri individu dan dari tujuan/nilai suatu obyek. Jika dikaitkan dengan anggaran, maka perilaku itu muncul disebabkan tujuan atau nilai suatu obyek anggaran tersebut. Perilaku ini dapat dilihat dari dua sisi yang berbeda yaitu sisi fungsional atau positif dan sisi disfungsional atau negatif.

Maryanti (2002) menemukan bahwa kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, dan evaluasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan atau positif terhadap perilaku aparat pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran dan evaluasi anggaran memiliki pengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah daerah. Ini berarti evaluasi yang dilakukan oleh aparat pemerintah daerah adalah efektif, sehingga mereka dapat mengetahui hasil usahanya, dan membuat mereka merasa sukses dengan rencana anggaran yang dibuatnya. Namun disisi lain partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak menunjukkan hal yang positif dari perilaku aparat pemerintah daerah. Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 :karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah Kabupaten Toba Samosir.

2.4.2 Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Michael, dan Troy (2000) menjelaskan untuk mengukur kinerja sebuah pemerintah lokal dalam perbandingannya dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan akuntabel oleh pemerintah lokal. Namun yang tidak kalah pentingnya adalah para pembuat kebijakan dan profesional harus merumuskan visi dan tujuan dari rencana strategis mereka dengan

menggunakan input dari masyarakat/public. Jika input masyarakat ini tidak di akomodasi maka akan mengundang kritikan, walaupun pemerintahan lokal sudah melaksanakn secara efisien sekalipun.

Maryanti (2002) menemukan bahwa partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran, tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah.Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang dibuat oleh aparat pemerintah daerah adalah tidak spesifik dan tidak jelas yang membuat kinerja aparat pemerintah daerah menjadi rendah.

Pengukuran kinerja tentunya tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun lebih dari itu.Pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek sehingga dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam pencapaian kinerja tersebut.Sesuai dengan pendekatan kinerja yang digunakan dalam penyusunan anggaran, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai. Kinerja pemerintah daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran. Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah Kabupaten Toba Samosir.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Toba Samosir, yang beralamat di Komplek Perkantoran Saposurung Desa Simanjalo-Balige 22312, Kabupaten Toba Samosir. Dinas ini dipilih karena memiliki fungsi yang sangat penting, yaitu sebagai penyelenggara pemerintahan daerah yang bertujuan mewujudkan pendapatan yang optimal serta mengelola kekayaan daerah dengan tertib, teratur, dan akuntabel.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, obyek, transaksi atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau obyek penelitian Kuncoro (2009 : 126). Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah (DPPKD) di Pemerintahan Kabupaten Toba Samosir. Adapun jumlah seluruh populasi yaitu :

Jumlah Pegawai Dinas PKKD Toba Samosir

Tahun 2015

No	Keterangan	Jumlah
1	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	37
2	Pegawai Honorer	10
	Jumlah PNS dan Pegawai Honorer	47

Sumber : Dinas PKKD Kab. Tobasa.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Kuncoro, 2009: 127). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiono,

“purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut dianggap yang paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau dia mungkin sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/ situasi sosial yang diteliti.”⁹

Dimana target responden adalah pegawai yang berstatus PNS (Pegawai Negeri Sipil) saja yang berjumlah 37 orang. Karena secara karakteristik pegawai yang memiliki fungsi yang sangat penting, baik secara tugas maupun wewenang adalah pegawai yang berstatus PNS, oleh sebab itu penulis menentukan PNS sebagai sampel.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data (Ikhsan dan Ishak,205:109). Sumber data yang

⁹ Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Sebelas : Alfabeta, Bandung, 2008, hal. 392

digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Adapun penjelasan dari data primer tersebut adalah :

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, tidak melalui perantara yang diperoleh dengan melakukan pengamatan, survey serta wawancara atau member daftar pertanyaan. Pada penelitian ini pencarian data akan lebih ditekankan pada penggunaan kuesioner, dimana kuesioner akan diberikan kepada aparat pemerintah daerah yang ada dibawah Sekretaris Daerah yaitu Dinas Pendapatan Toba Samosir.

Jenis data merupakan pengelompokan data yang didasarkan pada sifat data tersebut (2008:137).Kuesioner merupakan respon tertulis diberikan sebagai tanggapan atas pernyataan tertulis oleh peneliti.

3.4 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional

3.4.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variable yang terdiri dari variable bebas (X) dan variable terikat (Y) yaitu :

a. Variable bebas (X) yaitu : karakteristik tujuan anggaran mencakup :

- partisipasi anggaran (X1)
- kejelasan tujuan anggaran (X2)
- umpan balik anggaran(X3)
- evaluasi anggaran(X4)
- kesulitan tujuan anggaran(X5)

b. Variable terikat (Y) yaitu : perilaku dan kinerja aparat pemerintah Kabupaten Toba Samosir.

3.4.2 Defenisi Operasional

Defenisi operasional variable adalah cara menemukan dan mengukur variable-variabel dengan merumuskan secara singkat dan jelas, serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran. Pertanyaan dalam kuesioner untuk masing-masing variable dalam penelitian diukur dengan menggunakan skala *Likert*.

Berikut adalah defenisi dan operasional variable dari variable bebas / independen dan variable terikat / dependen.

1. Variable Bebas / Independen (X)

Karakteristik Tujuan Anggaran (X)

a. Partisipasi Anggaran(X1)

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, para aparat pemerintah terlibat dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka.

b. Kejelasan Tujuan Anggaran(X2)

Kejelasan tujuan anggaran menunjukkan luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara spesifik dan jelas, dan dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab.

c. Umpan Balik Anggaran(X3)

Umpan balik mengenai sejauh mana tujuan anggaran yang telah dicapai. Jika anggota organisasi tidak tahu hasil usaha mereka, mereka tidak memiliki dasar untuk perasaan keberhasilan atau kegagalan dan ada insentif bagi kinerja yang lebih tinggi, lebih jauh lagi, mereka mungkin tidak puas.

d. Evaluasi Anggaran(X4)

Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka.

e. Kesulitan Tujuan Anggaran(X5)

Tujuan anggaran mempunyai range dari yang sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan yang sangat ketat dan susah dicapai.

1. Variable Terikat / dependen (Y)

a. Perilaku (Y1)

Perilaku terjadi karena determinan tertentu, determinan ini bisa dari lingkungan, dari dalam diri individu dan dari tujuan / nilai suatu obyek.

b. Kinerja (Y2)

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka member kontribusi kepada organisasi.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan survey lapangan yaitu dengan menyebarkan kuesioner. Data dikumpulkan dengan cara melakukan penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden yang menjadi sampel penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam pengolahan data penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Metode analisis regresi linier berganda adalah metode regresi yang memiliki lebih dari satu variable independen.

Persamaan regresi linier berganda yaitu :

$$Y1= a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4 + b5X5 + e$$

$$Y2= a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4 + b5X5 + e$$

Keterangan :

Y1= Perilaku

Y2= Kinerja

X1= Partisipasi Anggaran

X2= Kejelasan Tujuan Anggaran

X3= Umpan Balik Anggaran

X4= Evaluasi Anggaran

X5= Kesulitan Tujuan Anggaran

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

3.6.1 Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang/diganti karena dianggap tidak relevan. Pengujiannya dilakukan secara statistic, yang dapat dilakukan secara manual atau dukungan komputer, misalnya melalui bantuan paket komputer SPSS (Husein Umar, 2008 : 54)

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi data dalam jangka waktu tertentu, yaitu untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang dapat dipercaya / diandalkan. Untuk mengukur reabilitas dilakukan dengan uji statistic *CronbachAlpha*. Suatu variable dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali, “Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah analisis antara **variable dependen dan variable independen mempunyai distribusi normal. Untuk menguji normalitas dalam pengujian ini dengan menggunakan uji *kolmogrov-smirnov*. Dasar pengambilan keputusan adalah jika probabilitas signifikannya diatas 0,05 maka model regresi memenuhi asumsi normalitas**”.¹⁰

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengidentifikasi ada tidaknya hubungan antar variable independen dalam model regresi. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance $< 0,10$ atau sama dengan nilai *variance inflation factor* (VIF) > 10 dan untuk matrik korelasi adanya indikasi multikolinieritas dapat dilihat jika antara variable independen ada korelasi yang cukup tinggi umumnya diatas 0, 90. (Ghozali, 2005 : 91).

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi mengandung perbedaan variansi residu dari kasus pengamatan satu ke pengamatan lainnya mempunyai nilai tetap, jika tidak memiliki perbedaan maka disebut homoskedastisitas dan jika memiliki perbedaan maka disebut heteroskedastisitas. Uji ini dilihat dari nilai koefisien parameter variable independen yang tidak signifikan, sehingga bisa diambil kesimpulan tentang tidak terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali, 2005).

3.7 Pengujian Hipotesis

Uji Parsial atau disebut juga Uji *T-test*.

¹⁰Ghozali, **Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Edisi ke-3: Universitas Diponegoro, Semarang, Hal.

Untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen maka pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis adalah :

- Jika harga hitung $T_{\text{hitung}} < T_{\text{tabel}}$ maka hipotesis alternatif ditolak.
- Jika harga hitung $T_{\text{hitung}} > T_{\text{tabel}}$ maka hipotesis alternatif diterima.