

TESIS

**PENGARUH PENGADAAN BARANG/JASA DAN
PENYERAPAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
ORGANISASI MELALUI KINERJA KARYAWAN
DI PT PLN (PERSERO) UIKL SULAWESI**

***THE EFFECT OF GOODS/SERVICES PROCUREMENT AND
BUDGET ABSORPTION ON ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE PERFORMANCE
AT PT PLN (PERSERO) UIKL SULAWESI***

BASTIAN RUMPANG



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH PENGADAAN BARANG/JASA DAN PENYERAPAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KINERJA
KARYAWAN DI PT. PLN (PERSERO) UIKL SULAWESI

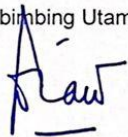
disusun dan diajukan oleh :

BASTIAN RUMPANG
A012202078

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **02 AGUSTUS 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

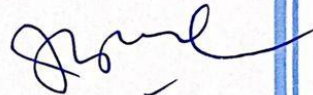
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



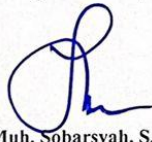
Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M. Si., Ph. D.
Nip. 19620405 198702 2 001

Pembimbing Pendamping,



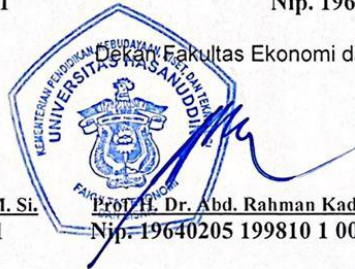
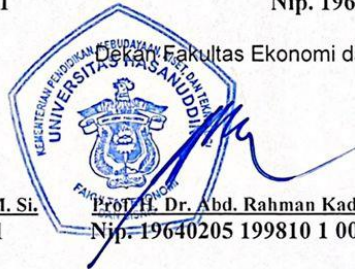
Dr. H. Jusni, S. E., M. Si.
Nip. 19610105 199002 1 002

Ketua Program Studi,



Dr. H. Muh. Sobarsvah, S. E., M. Si.
Nip. 19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. H. Dr. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : BASTIAN RUMPANG

NIM : A012202078

Jurusan : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Pengadaan Barang/Jasa Dan Penyerapan Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kinerja Karyawan Di PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, Agustus 2022
Yang Menyatakan,




BASTIAN RUMPANG

PRAKATA



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Syukur Alhmdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala taufiq dan hidayahnya serta inayahnya yang telah dapat dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Pengadaan Barang/Jasa Dan Penyerapan Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kinerja Karyawan Di PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi”**.

Tesis ini merupakan tugas akhir sebagai persyaratan untuk menyelesaikan studi program Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua penulis, Almarhum ayahanda H. Rumpang Mansyur dan Almarhumah ibunda Hj. Ratnawati Cawang, yang telah mendidik dan membimbing penulis untuk terus menimbah ilmu, semoga Allah SWT merahmatinya. Tidak lupa pula melalui kesempatan ini, penulis juga hanturkan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof Dr. Dwia Aries Palubuhu, M.A. Selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar Periode 2014-2018 & 2018-2022.
2. Prof. Dr.Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. Selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar dan segenap jajarannya.

3. Prof. Dr. H. Abd.Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Prof. Dr. Syamsyu Alam, SE., M.Si, CIPM. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Periode 2018-2022.
5. Dr. H. M. Sobarsyah, SE.,M.Si. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
6. Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D dan Dr. H. Jusni, SE., M.Si. selaku pembimbing utama dan pembimbing pendamping yang telah sabar memberikan bimbingan, arahan, petunjuk, dan bantuan dari awal penulisan hingga selesainya tesis ini.
7. Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si., Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si dan Dr. Andi Nur Baumassepe, SE., MM selaku tim penguji yang senantiasa memberikan masukan dan arahan kepada penulis.
8. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis.
9. Seluruh staf pegawai akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Khususnya Jurusan Magister Manajemen yang telah banyak membantu penulis dalam proses penyelesaian administrasi selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
10. Pihak Manajemen dan Seluruh Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran Sulawesi yang telah memberikan izin dan bekerja sama dengan baik bersama penulis khususnya sebagai responden dalam meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian secara online, sehingga penulis bisa menyelesaikan Tesis ini.

11. Istri tercinta Dian Yudianti, dan anak-anak tersayang, Muhammad Aksan Bastian, Muhammad Iksan Bastian, Muhammad Abidzar Bastian, Muhammad Agmaizar Bastian dan Aisha Umairah Bastian sebagai sumber motivasi dalam menimba ilmu.
12. Seluruh teman-teman seperjuangan Program Studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar angkatan 49 Tahun 2020, terkhusus kelas Manajemen B2 dan kelas konsentrasi Manajemen Strategik.
13. Seluruh pihak yang telah berperan penting dalam perjalanan pendidikan, terutama saudara, keluarga serta kerabat yang telah memberikan bantuan dan dukungan baik moril maupun materil.

Tesis ini masih jauh dari kata kesempurnaan untuk itu apabila terdapat beberapa kesalahan dalam tesis ini, sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Akhir kata penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi referensi terkait topik penelitian yang dibahas dalam tesis tersebut. Semoga kebaikan senantiasa menyertai kita semua.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar , Agustus 2022

Penulis

BASTIAN RUMPANG

ABSTRAK

BASTIAN RUMPANG. *Pengaruh Pengadaan Barang/Jasa dan Penyerapan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi* (dibimbing oleh Dian A.S. Parawansa dan Jusni).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh pengadaan barang/jasa dan penyerapan anggaran terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening di lingkungan perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran Sulawesi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Populasi adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran Sulawesi (kantor induk). Adapun sampel dalam penelitian ini sesuai dengan jumlah populasi dengan menggunakan sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, teknik pengumpulan data adalah kuesioner dengan menggunakan skala likert. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengadaan barang/jasa dan penyerapan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran Sulawesi.

Kata Kunci : PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran Sulawesi, Pengadaan Barang/Jasa, Penyerapan Anggaran, Kinerja Karyawan dan Kinerja Organisasi



ABSTRACT

BASTIAN RUMPANG. The Effect of Goods/Services Procurement and Budget Absorption on Organizational Performance Through Employees' Performance in PT. PLN (Persero) UIKL, Sulawesi (supervised by Dian A.S. Parawansa and Jusni)

This study aims to determine the effect of procurement of goods/services and budget absorption on organizational performance through employees' performance as an intervening variable in PT. PLN (Persero) of Main Unit of Generation and Distribution, Sulawesi. This study is a quantitative study with a descriptive analysis approach. The populations are all employees of PT PLN (Persero) of Main Unit of Generation and Distribution, Sulawesi (main office), while the sample is in accordance with the population determined by using saturated sampling technique, i.e. the technique of determining the sample when all members of the population are used as samples. The data collection technique used questionnaire by means of Likert scale. The data analysis technique used was Partial Least Square. The results show that the procurement of goods/services and budget absorption has a positive and significant effect on organizational performance through employees' performance at PT PLN (Persero) of Main Unit of Generation and Distribution, Sulawesi.

Keywords: PT PLN (Persero) of Main Unit of Generation and Distribution Sulawesi, procurement of goods/services, budget absorption, employees' performance and organizational performance



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
1.6 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Pengadaan Barang/Jasa	12
2.1.1 Pengertian Barang/Jasa	12
2.1.2 Organisasi Penyelenggara Pengadaan Barang/Jasa.....	13
2.1.3 Prinsip Dasar Pengadaan	15
2.1.4 Jenis Pengadaan Barang/Jasa.....	16
2.1.5 Indikator Pengadaan Barang/Jasa	18
2.2 Penyerapan Anggaran	18
2.2.1 Pengertian Penyerapan Anggaran.....	18
2.2.2 Ciri-ciri Anggaran.....	21
2.2.3 Fungsi Anggaran	22
2.2.4 Indikator Penyerapan Anggaran.....	23
2.3 Kinerja Karyawan.....	23
2.3.1 Pengertian Kinerja	23

2.3.2	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	24
2.3.3	Indikator Kinerja Karyawan	26
2.4	Kinerja Organisasi	26
2.4.1	Pengertian Kinerja Organisasi	26
2.4.2	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	27
2.4.3	Pengukuran Kinerja	27
2.4.4	Indikator Kinerja Organisasi.....	30
2.5	Tinjauan Empiris	30
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	33
3.1	Kerangka Konseptual.....	32
3.2	Hipotesis.....	34
BAB IV	METODE PENELITIAN	36
4.1	Rancangan Penelitian.....	36
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	37
4.3	Populasi dan Sampel.....	37
4.4	Sumber Data	38
4.5	Metode Pengumpulan Data	39
4.6	Definisi Operasional.....	39
4.7	Instrumen Penelitian	40
4.8	Teknik Analisa Data.....	41
4.8.1	Metode Partial Least Square (PLS)	42
4.8.2	Pengukuran Model Partial Least Square (PLS).....	43
4.8.3	Langkah-langkah dalam Partial Least Square (PLS).....	43
4.8.4	Uji Validitas.....	45
4.8.5	Uji Reliabilitas	45
BAB V	HASIL PENELITIAN	46
5.1	Gambaran Umum	46
5.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	46
5.1.2	Visi, Misi, Motto dan Tata Nilai Perusahaan.....	48
5.1.3	Struktur Organisasi.....	50
5.2	Karakteristik Responden	51
5.2.1	Jenis Kelamin	51
5.2.2	Usia	52

5.2.3 Masa Kerja Responden	53
5.2.4 Tingkat Pendidikan Responden	54
5.3 Deskripsi Variabel.....	55
5.3.1 Deskripsi Variabel X1 (Pengadaan Barang/Jasa)	55
5.3.2 Deskripsi Variabel X2 (Penyerapan Anggaran).....	60
5.3.3 Deskripsi Variabel Z (Kinerja Karyawan).....	64
5.3.4 Deskripsi Variabel Y (Kinerja Organisasi)	67
5.4 Analisis Data	72
5.4.1 Analisa Outer Model.....	72
5.4.2 Uji Validitas	73
5.4.3 Uji Realibilitas	77
5.4.4 Structural Model (Inner Model)	78
5.4.5 Hasil Bootstrapping	79
5.4.6 Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	80
5.4.7 Uji Hipotesis	83
BAB VI PEMBAHASAN.....	86
6.1 Pengaruh Pengadaan Barang/Jasa terhadap Kinerja Karyawan	86
6.2 Pengaruh Penyerapan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan.....	87
6.3 Pengaruh Pengadaan barang/jasa terhadap Kinerja Organisasi.....	88
6.4 Pengaruh Penyerapan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi.....	89
6.5 Pengaruh Pengadaan barang/jasa terhadap Kinerja Organisasi melalui Kinerja Karyawan.....	90
6.6 Pengaruh Penyerapan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi melalui Kinerja Karyawan.....	91
6.7 Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Organisasi.....	92
BAB VII PENUTUP.....	94
7.1 Kesimpulan.....	94
7.2 Saran.....	96
7.3 Keterbatasan Penelitian	97
DAFTAR PUSTAKA.....	99
LAMPIRAN.....	102

DAFTAR TABEL

1.1	Penyerapan Anggaran Investasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.....	4
1.2	Tender Gagal dan Tender Ulang PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi	6
2.1	Penelitian Terdahulu.....	30
4.1	Definisi Operasional Variabel.....	40
4.2	Tabel Kriteria Penilaian PLS.....	44
5.1	Jenis Kelamin Responden	51
5.2	Usia Responden.....	52
5.3	Masa Kerja Responden	53
5.4	Tingkat Pendidikan Responden	54
5.5	Rekap Statistik Variabel Pengadaan Barang/Jasa (X1)	56
5.6	Deskripsi Variabel X1.1 (Efisien)	56
5.7	Deskripsi Variabel X1.2 (Efisien)	57
5.8	Deskripsi Variabel X1.3 (Efektif)	57
5.9	Deskripsi Variabel X1.4 (Efektif)	58
5.10	Deskripsi Variabel X1.5 (Kompetitif)	58
5.11	Deskripsi Variabel X1.6 (Kompetitif)	59
5.12	Deskripsi Variabel X1.7 (Transparan).....	59
5.13	Rekap Statistik Variabel Penyerapan Anggaran (X2)	60
5.14	Deskripsi Variabel X2.1 (Perbandingan Target & Realisasi)	60
5.15	Deskripsi Variabel X2.2 (Perbandingan Target & Realisasi)	61
5.16	Deskripsi Variabel X2.3 (Konsistensi Program)	62
5.17	Deskripsi Variabel X2.4 (Konsistensi Program)	62
5.18	Deskripsi Variabel X2.5 (Ketepatan Jadwal Penyerapan).....	63
5.19	Deskripsi Variabel X2.6 (Ketepatan Jadwal Penyerapan).....	63
5.20	Rekap Statistik Variabel Kinerja Karyawan (Z)	64
5.21	Deskripsi Variabel Z1 (Kedisiplinan)	65
5.22	Deskripsi Variabel Z2 (Kedisiplinan).....	65
5.23	Deskripsi Variabel Z3 (Kerjasama)	66
5.24	Deskripsi Variabel Z4 (Tanggungjawab).....	66
5.25	Deskripsi Variabel Z5 (Tanggungjawab).....	67
5.26	Rekap Statistik Variabel Kinerja Organisasi (Y).....	68
5.27	Deskripsi Variabel Y1 (Masukan)	68
5.28	Deskripsi Variabel Y2 (Masukan)	69

5.29	Deskripsi Variabel Y3 (Keluaran).....	69
5.30	Deskripsi Variabel Y4 (Keluaran).....	70
5.31	Deskripsi Variabel Y5 (Hasil).....	70
5.32	Deskripsi Variabel Y6 (Hasil).....	71
5.33	Deskripsi Variabel Y7 (Dampak).....	71
5.34	Deskripsi Variabel Y8 (Dampak).....	72
5.35	Outer Loading	73
5.36	Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	75
5.37	Cross Loading	75
5.38	Fornell-larcker Criterion	77
5.39	Cronbach Alpha dan Composite Reliability.....	77
5.40	Hasil R-Square.....	78
5.41	Pengaruh Langsung	80
5.42	Pengaruh Tidak Langsung	82

DAFTAR GAMBAR

3.1	Kerangka Konseptual	33
5.1	Lokasi Unit Pelaksana PLN UIKL Sulawesi	47
5.2	Struktur Organisasi PLN UIKL Sulawesi.....	50
5.3	Hubungan antar Variabel dengan indikatornya.....	73
5.4	Diagram Path	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengadaan Barang/Jasa menduduki posisi yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sarana penggunaan anggaran dalam jumlah signifikan guna mendapatkan barang, jasa dan pekerjaan yang dibutuhkan bagi pelaksanaan misi atau tujuan organisasi.

Pengadaan Barang/Jasa dimulai dari adanya transaksi pembelian dan penjualan barang di pasar secara langsung (tunai), kemudian berkembang ke arah pembelian berjangka waktu pembayaran, dengan membuat dokumen pertanggungjawaban (pembeli dan penjual), dan pada akhirnya melalui pengadaan proses pelelangan. Dalam prosesnya pengadaan barang/jasa melibatkan beberapa pihak terkait sehingga perlu etika, norma dan prinsip pengadaan barang dan jasa untuk dapat mengatur atau dijadikan dasar penetapan kebijakan pengadaan barang/jasa (Adrian Sutedi, 2008).

Efektifitas proses pengadaan barang/jasa juga akan mempengaruhi seberapa besar penyerapan anggaran didalam suatu organisasi. Dalam menjalani roda organisasi, tinggi rendahnya penyerapan anggaran dijadikan sebagai tingkat ukuran yang dapat mendeskripsikan seberapa jauh berjalannya target yang telah direncanakan oleh organisasi atau instansi pemerintah. Sehingga salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi tersebut dalam melaksanakan proses bisnisnya adalah penyerapan anggaran. Jika penyerapan anggaran rendah maka dapat dikatakan bahwa target kinerja organisasi tidak tercapai.

Pelaksanaan pengadaan barang/jasa akan efektif dan efisien yang akan berdampak pada optimalnya penyerapan anggaran yang direncanakan sangat tergantung dari kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi

tersebut dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi dari kegiatan pengadaan barang/jasa.

Semakin tidak baik sumber daya manusia yang ada, maka akan memperlambat penyerapan anggaran, sebaliknya jika sumber daya manusia semakin baik maka akan mempercepat penyerapan anggaran sesuai jadwal yang telah ditetapkan (Hasni & Basukianto, 2016). Dalam penelitian Alimuddin (2018) menjelaskan faktor pengadaan barang dan jasa mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran satuan kerja, faktor pengadaan barang dan jasa satuan kerja yang buruk dalam pelaksanaan kegiatan mempunyai kecenderungan memperlambat penyerapan anggaran satuan kerja.

Penyerapan anggaran adalah salah satu indikator kinerja utama dalam pengelolaan anggaran. Noviwijaya dan Rohman (2013) mengemukakan bahwa penyerapan anggaran adalah proporsi anggaran satuan kerja yang telah dicairkan atau direalisasikan dalam satu tahun anggaran.

Didalam lingkungan instansi pemerintah salah satu permasalahan dalam anggaran pemerintah adalah penyerapan anggaran yang cenderung rendah di awal tahun dan menumpuk di akhir tahun menyebabkan ketidakmerataan penyerapan anggaran (Suwarni & Maruf, 2018).

Banyak faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah perencanaan anggaran, proses pengadaan barang dan jasa, serta faktor sumber daya manusia (SDM). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Malahayati *et al.* (2015) yang menemukan bahwa kapasitas SDM, perencanaan dan proses pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

Menurut Elim (2018) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran diantaranya yaitu faktor perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, komitmen manajemen, dan

lingkungan birokrasi. Sedangkan menurut Hasni dan Basukianto (2016) faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran adalah faktor perencanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, sumber daya manusia, regulasi, dan proses pencairan dana. Hasil penelitian Ramdhani dan Anisa (2017) dan Zarinah (2016) menyatakan bahwa perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Dengan proses pengadaan barang/jasa yang baik akan meningkatkan tingkat penyerapan anggaran dengan dukungan sumber daya manusia yang kompeten dalam menjalankan proses bisnis yang terkait diatas maka pastinya akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian kinerja organisasi.

PT PLN (Persero) sebagai salah satu perusahaan besar yang memiliki asset hampir mencapai Rp. 1.599 Triliun berdasarkan data aset pada periode April 2021, proses pengadaan sangat berperan dalam mendukung proses bisnis perusahaan guna penyediaan tenaga listrik, dimana hampir semua proses pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan melalui suatu proses pengadaan dalam hal pemilihan penyedia atau mitra yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut.

Proses pengadaan dilingkungan PT PLN (Persero) telah memiliki pedoman pengadaan dan sumber acuan atau referensi dalam penyusunan pedoman pengadaan ini adalah Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selaku “induk” dari seluruh BUMN yang ada.

Sebagai pedoman pengadaan dilingkungan PLN adalah Peraturan Direksi Nomor 0022.P/DIR/2020 tanggal 02 Maret 2020 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa dengan sumber acuan pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2021 yang merupakan perubahan dari Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah. Peraturan

lain yang menjadi referensi dalam penyesuaian aturan Pedoman Pengadaan yaitu terbitnya Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-08/MBU/12/2019 perihal Pedoman Umum Pengadaan Barang dan Jasa BUMN.

PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran Sulawesi adalah salah satu unit induk yang merupakan satuan kerja satu tingkat dibawah PLN Kantor Pusat yang dipimpin, dibina, dan dikelola oleh General Manager. PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran Sulawesi (***disingkat UIKL Sulawesi***) berdiri pada akhir tahun 2017 dengan tujuan meningkatkan efektifitas pengelolaan operasi dan pemeliharaan pembangkit dan transmisi di wilayah Sulawesi.

Nilai proses pengadaan yang sudah dilakukan oleh PLN UIKL Sulawesi dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2021 sebesar Rp. 1,489,332,630,751 (*Berdasarkan data monitoring kontrak*). Dimana semua paket pekerjaan yang ditenderkan merupakan pekerjaan yang mendukung kehandalan semua fasilitas ketenagalistrikan dikawasan Sulawesi khususnya pada sektor pembangkitan dan penyaluran sistem tenaga listrik tegangan tinggi. Ini menjelaskan begitu besarnya peran proses Pengadaan Barang dan Jasa dalam ikut berkontribusi menjaga pasokan energi listrik.

Tabel 1.1 Penyerapan Anggaran Investasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi

TAHUN	RENCANA ANGGARAN	REALISASI ANGGARAN	% PENYERAPAN
2019	542.063.000.000	542.011.975.576	99,9
2020	725.246.961.111	719.574.188.037	99,2
2021	614.195.925.062	598.830.562.644	97,5

Sumber: Monitoring Anggaran Laporan Keuangan

Dari tabel 1.1 terlihat bahwa penyerapan anggaran dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 mengalami penurunan dari rencana anggaran yang ada sesuai penetapan anggaran dari PLN Pusat.

Beberapa faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran diatas antara lain:

- a) Pelaksanaan pengadaan barang/jasa, mulai dari tahapan perencanaan sampai ketahap pembuatan kontrak/surat perjanjian yang terlambat/gagal/ulang/terhenti proses tender.
- b) Waktu penyelesaian pekerjaan oleh Mitra/Penyedia sehingga proses pembayaran atau penyerapan anggaran juga terlambat.
- c) Dokumen persyaratan pembayaran yang disiapkan oleh Mitra/Penyedia tidak lengkap.
- d) Penetapan dan ketersediaan anggaran dari PLN Pusat yang terlambat (terbit dipertengahan atau akhir tahun anggaran).
- e) Perencanaan kegiatan yang belum optimal (kajian kelaikan proyek tidak akurat) sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan membutuhkan kegiatan tambahan (amandemen/addendum).
- f) Adanya mutasi atau rotasi pegawai yang terkait pengelolaan anggaran, akibatnya membutuhkan transfer pengetahuan dan peningkatan kompetensi.
- g) Permasalahan tuntutan hukum dalam proses pengadaan barang dan jasa, yang mempengaruhi tahapan lanjutan proses tender atau pelaksanaan pekerjaan.

Dari faktor-faktor diatas akan saling mempengaruhi satu sama lain, dimana fenomena yang paling besar dari permasalahan yang timbul dimana penyerapan anggaran di PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi belum maksimal adalah pada pelaksanaan pengadaan barang/jasa.

Beberapa pekerjaan yang sudah direncanakan ditahun anggaran sebelumnya yang sudah termuat dalam rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) dimana sudah ditetapkan anggarannya dan rencana penyerapannya, namun dalam proses tender mengalami kegagalan.

Penyebab tender gagal atau diulang bahkan dilakukan penghentian proses tender yaitu antara lain:

- 1) Tidak ada Penawaran yang memenuhi persyaratan kualifikasi yang ditentukan diawal proses pengadaan.
- 2) Negosiasi harga yang dilakukan tidak berhasil mencapai kesepakatan.
- 3) Terjadi perubahan rencana kerja dan mengakibatkan perubahan kebutuhan barang/jasa dari pengguna.
- 4) Adanya perubahan kebijakan Pemerintah terkait dengan pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa dan perubahan kebijakan strategis Perusahaan.
- 5) Alokasi pendanaan Pengadaan Barang/Jasa tidak mencukupi.
- 6) Mutasi pejabat pengadaan sehingga pengambilan keputusan dalam tahapan proses tender terganggu yang menyebabkan proses tender dihentikan sampai menunggu pejabat yang baru.

Tabel 1.2 Tender Gagal dan Tender Ulang PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi

TAHUN	PENGADAAN BARANG/JASA	
	TENDER GAGAL	TENDER ULANG
2018	2	
2019	6	1
2020	5	
2021	2	6

Sumber: Data e-Proc PLN, 2022

Tabel diatas menunjukkan fenomena adanya beberapa proses tender dalam pengadaan Barang/Jasa di PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi pada 4 (empat) tahun terakhir dengan beragam penyebabnya sehingga sangat dibutuhkan kemampuan dari pengelola pengadaan barang/jasa dalam hal ini karyawan yang terlibat langsung dalam proses pengadaan untuk mampu mengantisipasi kegagalan tender tersebut, karena akhirnya akan mempengaruhi penyerapan anggaran dan pencapaian kinerja dari perusahaan.

Salah satu faktor utama yang perlu juga diperhatikan adalah koordinasi dan komunikasi didalam proses Pengadaan Barang/Jasa oleh semua stakeholder pengadaan sehingga sasaran pengadaan dapat tercapai. Koordinasi dan komunikasi memang perlu dilakukan dalam suatu organisasi, dimana koordinasi dan komunikasi yang baik maka dapat menyelesaikan permasalahan dalam organisasi. Setiap individu dalam organisasi harus dapat mengsinergitaskan setiap kepentingan organisasi dengan melakukan koordinasi dan komunikasi (Ayu Auliyana, 2017).

Kegagalan proses tender dalam pengadaan barang/jasa ini akan mempengaruhi penyerapan anggaran dan berakibat pencapaian kinerja perusahaan/organisasi juga tidak tercapai. Pelaksanaan pengadaan barang/jasa sangat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dimana dengan pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang maksimal akan menciptakan kinerja organisasi yang baik (Meyzi dan Zulkifli, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis menetapkan judul penelitian: 'Pengaruh Pengadaan Barang/Jasa dan Penyerapan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi melalui Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi'.

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk latar belakang penelitian, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

- a) Apakah pengadaan barang/jasa berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- b) Apakah penyerapan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- c) Apakah pengadaan barang/jasa berpengaruh terhadap kinerja organisasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.

- d) Apakah penyerapan anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- e) Apakah pengadaan barang/jasa berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- f) Apakah penyerapan anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- g) Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini yaitu:

- a) Untuk mengetahui pengadaan barang/jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- b) Untuk mengetahui penyerapan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- c) Untuk mengetahui pengadaan barang/jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- d) Untuk mengetahui penyerapan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- e) Untuk mengetahui pengadaan barang/jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- f) Untuk mengetahui penyerapan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.
- g) Untuk mengetahui kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini mempunyai manfaat yaitu sebagai berikut:

a. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dengan memberikan kontribusi dalam pengembangan teori tentang ide dan pemikiran dalam proses Pengadaan Barang/Jasa serta peningkatan penyerapan anggaran guna peningkatan kinerja organisasi.

b. Kegunaan Praktis

1) Bagi peneliti, akan menambah wawasan tentang strategi perusahaan dalam pencapaian dan peningkatan kinerja organisasi khususnya melalui proses Pengadaan Barang dan Jasa dan peningkatan penyerapan anggaran.

2) Bagi perusahaan, sebagai masukan pertimbangan dan saran dalam menyusun strategi peningkatan kinerja organisasi serta masukan saran dan ide kepada Biro Pengadaan Barang dan Jasa PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi dalam melaksanakan seluruh tahapan proses Pengadaan Barang dan Jasa.

c. Kegunaan Kebijakan

Dilingkup pengambilan kebijakan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan baik dilingkungan lembaga pemerintah sebagai stakeholder utama dan regulator maupun di PT PLN (Persero) itu sendiri dalam menyusun strategi Pengadaan Barang dan Jasa yang transparan dan akuntabel sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini terarah dan tidak menyimpang dari permasalahan yang akan diteliti, dimana ruang lingkup penelitian ini dapat memberikan gambaran dan batasan yang jelas terhadap tujuan penelitian. Sesuai judul penelitian ini maka

lingkup penelitian ini mencakup Pengadaan Barang/Jasa, Penyerapan Kinerja, Kinerja Karyawan dan Kinerja Organisasi di PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini dapat dikemukakan ke dalam tiga bab yang diuraikan sebagai berikut:

1. BAB I : Pendahuluan

Penelitian ini diawali dengan penjelasan tentang latar belakang masalah yang menjadi pemicu munculnya permasalahan. Dengan latar belakang masalah tersebut ditentukan rumusan masalah yang lebih terperinci sebagai acuan untuk menentukan hipotesis. Dalam bab ini pula dijabarkan tentang tujuan dan kegunaan penelitian, batasan masalah dan pada akhir bab dijelaskan tentang sistematika penelitian yang akan digunakan.

2. BAB II : Tinjauan Pustaka

Pada Bab ini menguraikan beberapa teori atau pustaka berupa pengertian atau definisi yang didapatkan dari berbagai sumber kutipan yang berkaitan dengan penyusunan tesis serta beberapa literature review yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian.

3. BAB III : Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ini berisikan uraian tentang kerangka konseptual yaitu hubungan antara konsep yang ingin diteliti dan perancangan Uji Hipotesis.

4. BAB IV : Metode Penelitian

Pada Bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan, serta lokasi dan tempat penelitian, Populasi dan Sampel, Teknik pengumpulan data dan Teknik Analisis Data yang digunakan.

5. BAB V : Hasil Penelitian

Bab ini berisi deskripsi objek penelitian, analisis data serta hasil uji hipotesis.

6. BAB VI : Pembahasan

Bab ini memaparkan pembahasan dari hasil yang diperoleh dalam penelitian yang telah dilakukan.

7. BAB VII : Penutup

Bab ini menguraikan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengadaan Barang/Jasa

2.1.1 Pengertian Barang/Jasa

Setiap usaha dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan proses penyelenggaraan yang berjalan sesuai kaidah atau aturan yang berlaku dengan memperhatikan aspek *good corporate governance*. Menurut Supriyatno (2000), The Indonesian Institute for Corporate Governance mendefinisikan Good Corporate Governance sebagai proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan dengan tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder yang lain.

Menurut Sutedi (2006, p.175), Corporate Governance dapat didefinisikan sebagai seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa Good Corporate Governance (GCG) adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengelola perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk mencapai kinerja bisnis yang optimal. Salah satu aspek proses yang mendukung penerapan GCG adalah melaksanakan proses pengadaan dengan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2021, Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Didalam Peraturan Menteri BUMN nomor 08/MBU/12/2019, Pengadaan Barang dan Jasa adalah kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara yang pembiayaannya berasal dari anggaran Badan Usaha Milik Negara yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai dengan serah terima hasil pekerjaan.

Sejalan dengan itu sesuai Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT PLN (Persero) Nomor 0022.P/DIR/2020 menyebutkan bahwa Proses Pengadaan Barang/Jasa merupakan kegiatan Pengadaan Barang/Jasa yang meliputi inisiasi Pengadaan Barang/Jasa (identifikasi kebutuhan dan penganggaran), perencanaan Pengadaan Barang/Jasa, proses pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa, penandatanganan Perjanjian atau Kontrak, pelaksanaan Perjanjian atau Kontrak, dan serah terima hasil pelaksanaan Perjanjian atau Kontrak.

Menurut Weele (2010), bahwa Pengadaan adalah perolehan barang atau jasa. Hal ini menguntungkan bahwa barang atau jasa yang tepat dan bahwa mereka yang dibeli dengan biaya terbaik untuk memenuhi kebutuhan pembeli dalam hal kualitas dan kuantitas, waktu dan lokasi. Christopher & Schooner (2007), Pengadaan atau procurement adalah kegiatan untuk mendapatkan barang atau jasa secara transparan, efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan keinginan penggunanya.

2.1.2 Organisasi Penyelenggara Pengadaan Barang/Jasa

Dalam proses Pengadaan Barang/Jasa dilingkungan PT PLN (Persero) berdasarkan Pedoman Pengadaan Barang/Jasa diatas, disebutkan organisasi

penyelenggara pengadaan yang secara umum dengan tugas masing-masing yaitu terdiri dari:

1. *Pengguna Barang/Jasa*, merupakan Direksi atau Pejabat Struktural satu tingkat di bawah Direksi sesuai dengan kebutuhan dan batasan kewenangan yang berlaku, atau Pejabat Struktural satu tingkat di bawah Manajemen Atas Khusus/Manajemen Atas atau Manajer Unit Pelaksana yang diberi kuasa atau diberi pelimpahan wewenang, yang menggunakan dan/atau menerima manfaat baik langsung maupun tidak langsung dari barang/jasa yang dihasilkan dari proses pengadaan barang/jasa.
2. *Pejabat Perencana Pengadaan*, adalah pejabat struktural yang bertugas dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa.
3. *Pejabat Perencana Pengadaan*, adalah pejabat struktural yang bertugas dan bertanggung jawab dalam perencanaan Pengadaan Barang/Jasa.
4. *Komite Value for Money*, merupakan fungsi yang melakukan kajian/analisis Value for Money terhadap proses Pengadaan Barang/Jasa di PLN, pada tahap perencanaan pengadaan dan pada tahap laporan hasil tender atau pada tahap usulan penetapan Penyedia Barang/Jasa.

Didalam proses pengadaan pihak yang sangat penting didalam penyediaan barang atau jasa sesuai yang dibutuhkan adalah *Mitra Usaha/Rekanan/Penyedia*. Kemitraan merupakan upaya yang melibatkan berbagai sektor, kelompok masyarakat, lembaga pemerintah maupun bukan pemerintah, untuk bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan bersama berdasarkan kesepakatan prinsip dan peran masing-masing, dengan demikian untuk membangun kemitraan harus memenuhi beberapa persyaratan yaitu persamaan perhatian, saling percaya dan saling menghormati, harus saling menyadari pentingnya kemitraan, harus ada kesepakatan misi, visi, tujuan dan nilai yang sama, harus berpijak pada landasan yang sama, kesediaan untuk berkorban.

Menurut Notoatmodjo (2003), kemitraan adalah suatu kerja sama formal antara individu - individu, kelompok - kelompok atau organisasi - organisasi untuk mencapai suatu tugas atau tujuan tertentu.

Didalam Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT PLN (Persero) mitra disebut sebagai Penyedia, yaitu dimana Penyedia Barang/Jasa adalah badan usaha termasuk BUMN, badan usaha milik daerah, dan badan usaha milik swasta, badan hukum, orang perseorangan/subjek hukum, konsorsium, joint operation atau instansi pemerintah/badan layanan umum yang kegiatan usahanya menyediakan barang/jasa.

2.1.3 Prinsip-Prinsip Dasar Pengadaan

Sesuai yang tertuang dalam Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT PLN (Persero) bahwa setiap proses pengadaan harus wajib menerapkan prinsip-prinsip dasar pengadaan yaitu:

1. *Efisien*, berarti Pengadaan Barang/Jasa harus diusahakan untuk mendapatkan hasil yang optimal dan terbaik dalam waktu yang cepat dengan menggunakan dana dan kemampuan seoptimal mungkin secara wajar dan bukan hanya didasarkan pada harga terendah.
2. *Efektif*, berarti Pengadaan Barang/Jasa harus sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.
3. *Kompetitif*, berarti Pengadaan Barang dan Jasa harus terbuka bagi Penyedia Barang/Jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara Penyedia Barang/Jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.
4. *Transparan*, berarti semua ketentuan dan informasi mengenai Pengadaan Barang/Jasa, termasuk syarat teknis administrasi pengadaan, tata cara

evaluasi, hasil evaluasi, penetapan Penyedia Barang/Jasa, sifatnya mudah dipahami bagi peserta Penyedia Barang/Jasa yang berminat.

5. *Adil dan Wajar*, berarti memberikan perlakuan yang sama bagi semua Penyedia Barang/Jasa yang memenuhi syarat.
6. *Terbuka*, berarti pengadaan Barang/Jasa dapat diikuti oleh semua Penyedia Barang/Jasa yang memenuhi syarat.
7. *Akuntabel*, berarti harus mencapai sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga menjauhkan dari potensi penyalahgunaan dan penyimpangan.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip diatas maka sasaran yang diinginkan dalam proses pengadaan dapat tercapai yaitu tepat mutu, tepat jumlah, tepat lokasi, tepat waktu, tepat tujuan sosial ekonomi dan tepat harga, sehingga dapat meningkatkan pencapaian kinerja organisasi. Menurut Plomp dan Ronald (2009), terdapat hubungan positif antara kematangan organisasi pengadaan dengan kinerja. Menurut (Dwiyanto, 2006), kinerja pengadaan merupakan suatu hasil kerja yang telah tercapai dalam menangani suatu pengadaan barang atau jasa dalam suatu instansi atau organisasi.

2.1.4 Jenis Pengadaan Barang/Jasa

Adapun Jenis-jenis Pengadaan Barang/Jasa mencakup 5 (lima) jenis pengadaan meliputi:

- a) Pengadaan Barang, yaitu Pengadaan barang untuk memenuhi kebutuhan operasional Perusahaan terhadap barang/produk yang telah tersedia di pasaran ataupun yang disediakan oleh Penyedia Barang/Jasa.
- b) Pengadaan Pekerjaan Konstruksi, yaitu Pemenuhan kebutuhan operasional Perusahaan berupa pekerjaan konstruksi yang dilaksanakan oleh Kontraktor.

- c) Pengadaan Jasa Konsultansi, yaitu Penyedia jasa berupa gagasan/ide yang disediakan oleh para Konsultan, berupa jasa konsultansi teknik, konsultansi manajemen, konsultansi konstruksi, dan konsultansi lainnya.
- d) Pengadaan Jasa Lainnya, yaitu Pemenuhan kebutuhan operasional Perusahaan berupa jasa lainnya selain jasa konstruksi dan jasa konsultansi.
- e) Pengadaan Khusus, yaitu Pengadaan Khusus adalah Pengadaan Barang/Jasa yang perlakuannya bersifat khusus, antara lain Independent Power Producer (IPP), energi primer (batubara, bahan bakar minyak, dan gas bumi), energi baru dan terbarukan (EBT), sewa guna usaha, sewa beli, penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain, dan jasa asuransi.

Untuk Metode Pengadaan Barang/Jasa terdiri dari:

- 1) e-Purchasing, merupakan metode pengadaan untuk Barang/Jasa yang sudah tercantum dalam katalog elektronik.
- 2) Pengadaan Langsung, yaitu Pengadaan Barang/Jasa yang ada di pasaran untuk memenuhi kebutuhan operasional yang diyakini bahwa harga tersebut merupakan hasil persaingan di pasar, berteknologi sederhana dan berisiko kecil dengan nilai maksimal yang sudah ditentukan oleh setiap organisasi.
- 3) Penunjukan Langsung, yaitu pengadaan yang dilakukan secara langsung dengan menunjuk 1 (satu) Penyedia Barang/Jasa yang ada dalam DPT, atau Penunjukan Langsung melalui beauty contest, Riset Pasar, atau Due Diligence.
- 4) Penunjukan Langsung dengan Metode Open Book, Pengadaan dengan pola Open Book dilakukan kepada 1 (satu) atau lebih perusahaan dengan tujuan untuk mendapatkan harga yang kompetitif tanpa melalui proses Tender Terbuka/Tender Terbatas, dengan tetap menjaga kualitas/mutu dan memenuhi ketepatan waktu pengadaan.

- 5) Tender Terbatas, yaitu proses pengadaan dengan memenuhi aspek kompetisi dengan adanya undangan kepada Penyedia Barang/Jasa yang masuk dalam DPT/Shortlist.
- 6) Tender Terbuka, Pengadaan Barang/Jasa yang dilakukan melalui Tender Terbuka harus diumumkan dengan tujuan untuk memberi kesempatan kepada para Penyedia Barang/Jasa yang memenuhi persyaratan.

2.1.5 Indikator Pengadaan Barang Jasa

Adapun indikator-indikator dalam pengadaan barang dan jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengadaan diatas antara lain:

1. Efisien, Pengadaan barang dan jasa harus diusahakan untuk mendapatkan hasil yang optimal dan terbaik dalam waktu yang cepat dengan menggunakan dana dan kemampuan seminimal mungkin secara wajar dan bukan hanya didasarkan pada harga terendah.
2. Efektif, Pengadaan barang/jasa harus sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.
3. Kompetitif, Pengadaan barang/jasa harus terbuka bagi penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.
4. Transparan, Keterbukaan dalam memberikan layanan informasi menyangkut ketentuan dan proses pengadaan kepada semua pihak terkait termasuk masyarakat.

2.2 Penyerapan Anggaran

2.2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran sebagai suatu sistem untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian dari seluruh kegiatan suatu

organisasi. Dengan adanya anggaran, suatu organisasi akan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik sehingga koordinasi dan pengendalian yang dilakukan dapat memadai pula.

Dengan demikian dari gambaran tersebut dapat terasa pentingnya suatu perencanaan dan pengawasan yang baik hanya dapat diperoleh manajemen dengan mempelajari, menganalisa dan mempertimbangkan dengan seksama kemungkinan-kemungkinan, alternatif-alternatif dan konsekuensi yang ada sehingga dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Arfan Ikhsan (2009:173), Anggaran merupakan perencanaan manajerial untuk melakukan sesuatu tindakan dalam ungkapan-ungkapan keuangan.
2. Menurut Rudianto (2009), anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis.
3. Menurut Horngren, Datar dan Foster (2008:212) Anggaran adalah pernyataan kuantitatif dari suatu rencana kegiatan yang dibuat manajemen untuk periode tertentu dan alat yang membantu mengkoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut.

Menurut Prawironegoro dan Purwanti (2008), ada beberapa pengertian anggaran antara lain sebagai berikut:

1. Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan. Anggaran lazim disebut rencana kerja yang dituangkan secara tertulis dalam bentuk angka-angka keuangan, lazim disebut anggaran forma.
2. Anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba, yaitu proses yang ditunjukkan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian yang efektif.
3. Anggaran ialah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek; suatu sistem akuntansi tanggung

jawab; suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

4. Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis.
5. Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai sub sistem yang memerlukan hubungan dengan sub sistem lain yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.
6. Anggaran dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan sasaran sertacara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan; anggaran sekaligus juga disebut sub sistem.
7. Anggaran sebagai suatu sistem terdiri dari tiga lapisan yaitu: inti sistem, sub sistem penunjang, dan sub sistem lingkungan. Inti sistem ialah sasaran laba; sub sistem penunjang ialah berbagai aktivitas yang membantu kelancaran kerjanya sistem seperti struktur organisasi, administrasi, analisis data, angka-angka standar dan sebagainya. Sub sistem lingkungan ialah lingkungan eksternal organisasi seperti ekonomi, sosial, politik, budaya, dan sebagainya yang mempengaruhi bekerja suatu sistem organisasi.
8. Anggaran atau budget adalah sama dengan profit planning. Perencanaan laba meliputi: perencanaan penjualan, perencanaan produksi, perencanaan penggunaan bahan baku, perencanaan pembelian bahan baku, perencanaan tenaga kerja langsung, perencanaan biaya overhead, perencanaan biaya pemasaran, perencanaan biaya umum dan administrasi, dan seterusnya. Model tersebut pada umumnya disebut anggaran berkala yang lengkap atau master budget.

2.2.2 Ciri-Ciri Anggaran

Ciri-ciri anggaran menurut Rudianto (2009) adalah sebagai berikut:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter. Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter, bertujuan untuk mempermudah membaca atau memahaminya. Karena itu, sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun. Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulanan misalnya, atau kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
3. Mendukung komitmen manajemen. Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu, didalam menyusun anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.
4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak manajemen.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah jika ada keadaan khusus. Jadi, tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika

dipertahankan akan membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada

6. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi selisih anggaran di dalam pelaksanaannya. Karena tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang selisih anggaran tersebut, maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar. Tujuan analisis selisih anggaran tersebut adalah untuk mencari penyebab selisih anggaran, agar tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

2.2.3 Fungsi Anggaran

Menurut Rudianto (2009), anggaran memiliki dua fungsi utama yaitu:

1. Alat perencanaan, yaitu sebagai bagian dari fungsi perencanaan (planning), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran merupakan rencana yang diupayakan untuk direalisasikan. Anggaran memberikan sasaran, dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi di dalam suatu periode waktu tertentu. Tanpa memiliki anggaran, perusahaan tidak memiliki arah dan sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.
2. Alat pengendalian, yaitu sebagai bagian dari fungsi pengendalian (controlling), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai suatu standar atau tolok ukur manajemen. Sebagai suatu standar, anggaran digunakan untuk menilai kegiatan yang dilaksanakan setiap bagian manajemen telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Jika realisasi pelaksanaan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan

2.2.4 Indikator Penyerapan Anggaran

Dalam menjalani roda pemerintahan atau suatu organisasi, tinggi rendahnya penyerapan anggaran dijadikan sebagai tingkat ukuran yang dapat mendeskripsikan seberapa jauh berjalannya target yang telah direncanakan oleh instansi pemerintah atau organisasi tersebut. Sehingga salah satu penentu keberhasilan suatu pemerintah atau organisasi menyelenggarakan pemerintahannya atau proses bisnisnya adalah penyerapan anggaran. Jika penyerapan anggaran rendah maka dapat dikatakan bahwa kualitas organisasi kurang baik. Salah satu permasalahan dalam pengelolaan anggaran adalah penyerapan anggaran yang cenderung rendah di awal tahun dan menumpuk di akhir tahun menyebabkan ketidakmerataan penyerapan anggaran (Suwarni & Maruf, 2018).

Menurut Ramadhani dan Anisa (2017) penyerapan anggaran menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang merupakan akumulasi dari penyerapan anggaran yang dilakukan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Menurut Noviwijaya, Rohman 2013 dan Suhartono (2011), Indikator yang digunakan terhadap penyerapan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran;
- 2) Konsistensi dalam pelaksanaan program/ kegiatan;
- 3) Ketepatan jadwal penarikan/penyerapan anggaran.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja

Perbaikan kinerja baik individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis, 2002). Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut

(Wibowo, 2007). Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2007), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Keberhasilan kinerja individu sangat berpengaruh terhadap hasil kerja organisasi (Wibowo, 2007). Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Menurut Moeheriono (2009) Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis, suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi.

2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja seseorang, yaitu (Robbin, 2006):

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keterampilan, kondisi mental dan fisik seseorang dalam menjalankan suatu aktivitas atau pekerjaan.
 - b. Latar belakang, kondisi dimasa lalu yang mempengaruhi karakteristik dan sikap mental seseorang, biasanya dipengaruhi oleh faktor keturunan serta pengalaman dimasa lalu.
 - c. Demografis, kondisi kependudukan yang berlaku pada individu atau karyawan, dimana lingkungan sekitarnya akan membentuk pola tingkah laku individu tersebut berdasarkan adat atau norma sosial yang berlaku.

2. Variabel organisasional, terdiri dari:
 - a. Sumber daya, dimana sekumpulan potensi atau kemampuan organisasi yang dapat diukur dan dinilai, seperti sumber daya alam, sumber daya manusia.
 - b. Kepemimpinan, suatu seni koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam memotivasi pihak lain untuk meraih tujuan yang diinginkan oleh organisasi.
 - c. Imbalan, yaitu balas jasa yang diterima oleh karyawan atau usaha yang telah dilakukan di dalam proses aktivitas organisasi dalam jangka waktu tertentu secara intrinsik maupun ekstrinsik.
 - d. Struktur, hubungan wewenang dan tanggung jawab antar individu di dalam organisasi, dengan karakteristik tertentu dan kebutuhan organisasi.
 - e. Desain pekerjaan, yaitu job description yang diberikan kepada karyawan, apakah karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan job description.
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
 - a. Persepsi, suatu proses kognitif yang digunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya.
 - b. Sikap, kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain.
 - c. Kepribadian, pola perilaku dan proses mental yang unik, mencirikan seseorang.
 - d. Belajar, Proses yang dijalani seseorang dari tahap tidak tahu menjadi tahu dan memahami akan sesuatu terutama yang berhubungan dengan organisasi dan pekerjaan.

2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa indikator-indikator yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kedisiplinan, yaitu sejauhmana kedisiplinan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
2. Kerjasama, yaitu menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
3. Tanggung Jawab, menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.

Dimensi atau indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja pegawai di setiap organisasi atau perusahaan pada umumnya berbeda.

2.4 Kinerja Organisasi

2.4.1 Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian dari kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan tersebut. Kinerja perusahaan diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu *previous performance* dan kinerja organisasi lain benchmarking, serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan (Muhammad, 2008:14 dalam Nugrahayu dan Retnani, 2015).

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat

dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009).

Menurut Sobandi (2006) kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan masukan, keluaran, hasil maupun dampak.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan masukan, keluaran, hasil maupun dampak dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi mencapai tujuannya.

2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Menurut Hessel Nogi (2005), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut:

- a) Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b) Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c) Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d) Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e) Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

2.4.3 Pengukuran Kinerja

Dalam melakukan pengukuran kinerja, diperlukan alat ukur yang tepat untuk mengukur kinerja tersebut. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memotivasi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi.

Pengukuran Kinerja (performance Measurement) adalah suatu proses penilaian peningkatan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Stefan Tangen dalam Engelbert Christian (2010) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Julianalimin (2020) menggambarkan beberapa metode pengukuran kinerja, yaitu antara lain:

1. Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard dikembangkan oleh Kaplan (1992) dan Norton (1996) dengan berpandangan kepada empat perspektif, yaitu:

- a) Perspektif Keuangan
- b) Perspektif Pelanggan
- c) Perspektif Internal
- d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

BSC bukan merupakan daftar pengukuran statis, melainkan sebuah kerangka logis untuk melaksanakan dan menyelaraskan program-program yang berfokus pada strategi.

2. Performance Pyramid System (PPS)

Sebuah sistem yang saling terkait dari beberapa variabel kerja yang berbeda, serta dikontrol pada tingkat organisasi yang berbeda. Tujuannya sebagai link strategi organisasi dengan operasi-operasi dengan menerjemahkan tujuan-tujuan dari atas ke bawah dan mencakup empat tingkat tujuan yang membahas efektivitas organisasi eksternal dan efisiensi internal.

3. The Tableau De Bord (TdB)

Pertama kali oleh para insinyur di Perancis pada tahun 1930-an. Menurut Epstein dan Manzoni, tujuan awal metode ini untuk memberikan uraian dan

tolak ukur untuk mendukung pengambilan keputusan yang memiliki dua komponen penting.

4. Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)

ProMES didasarkan pada teori perilaku kerja, dan dikembangkan oleh Pritchard. Dalam teori ini, motivasi dipandang sebagai proses alokasi sumber daya ke seluruh tindakan dan tugas, dimana sumber daya tersebut adalah waktu dan tenaga seseorang.

5. Activity-Based Costing (ABC)

Teknik dasar yang kembangkan Johnson dan Kaplan pada 1980-an. Digunakan untuk menganalisis biaya tidak langsung dalam perusahaan dan untuk menemukan kegiatan yang menyebabkan biaya-biaya tersebut. Menurut Maskell, metode ABC dapat digunakan untuk menilai harga produk, pengambilan keputusan produksi, pengurangan biaya overhead dan peningkatan berkesinambungan.

6. Sink and Tuttle

Sebuah pendekatan klasik yang menghubungkan kinerja suatu organisasi tujuh kriteria kinerja antara lain Efektivitas, Efisiensi, Kualitas, Produktivitas, Kualitas kehidupan kerja, Inovasi, Profitabilitas/ budgetability.

7. Theory of Constrains

Dalam metode yang dikembangkan oleh Goldratt pada pertengahan tahun 1980-an, TOC dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi kendala system
- b) Memutuskan bagaimana memanfaatkan sistem kendala
- c) Tidak memprioritaskan segala sesuatu yang lain di atas keputusan.
- d) Meningkatkan sistem kendala
- e) Ketika sebuah kendala rusak, kembali ke langkah pertama diatas.

Setiap perusahaan memiliki kebutuhan berbeda sehingga setiap perusahaan akan memilih metode pengukuran kinerja sesuai dengan kebutuhan parameter yang akan diukur untuk melihat keberhasilan organisasi atau perusahaan tersebut.

2.4.4 Indikator Kinerja Organisasi

Bastian, (2001) mengemukakan empat indikator untuk kinerja organisasi, yaitu:

1. Masukan (inputs), yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
2. Keluaran (outputs), adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun non fisik.
3. Hasil (*outcomes*), adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
4. Dampak (*impacts*), merupakan pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

2.5 Tinjauan Empiris

Adapun yang menjadi landasan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang relevan dilakukan antara lain:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Anriza Julianry, Rizal Syarief dan M. Joko Affandi (2017)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi Dan	<i>Variabel Bebas:</i> pelatihan dan motivasi. <i>Variabel Terikat:</i> kinerja karyawan dan kinerja organisasi	Tingginya kinerja karyawan tidak berpengaruh positif terhadap

		Informatika		tingginya kinerja organisasi.
2	Febby Fuji Astuti dan Zunaidah (2012)	Pengaruh Perubahan Sistem Pengadaan Barang/Jasa Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa Di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan)	<i>Variabel Bebas:</i> Perubahan Sistem Pengadaan BJ dan Kompetensi. <i>Variabel Terikat:</i> kinerja	Perubahan sistem pengadaan barang/jasa lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa.
3	Susi Sih Kusumawardhani (2018)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada PT. Albasi Bhumiphala Persada Temanggung)	<i>Variabel Bebas:</i> Partisipasi Penyusunan Anggaran. <i>Variabel Terikat:</i> Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. <i>Varibel intervening:</i> kecukupan anggaran dan job relevant information	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan.
4	Oniek Irma S (2013)	Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kecukupan Anggaran Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan	<i>Variabel Bebas:</i> Partisipasi Anggaran, Kecukupan Anggaran Dan Pelimpahan	Partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap

		Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empris Pada Bank CIMB Niaga Jember)	Wewenang. <i>Variabel Terikat:</i> Kinerja Karyawan.	kinerja karyawan, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap perusahaan
5	Meyzi Wiguna Putri (2019)	Pengaruh Pelaksanaan Good Governance Dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Pelaksanaan Pengadaan barang/Jasa Di Lembaga Administrasi Negara.	<i>Variabel Bebas:</i> Good Governance dan Pengawasan Internal. <i>Variabel Terikat:</i> Kinerja Organisasi. <i>Varibel intervening:</i> Pengadaan Barang/Jasa	Pelaksanaan pengadaan barang/jasa berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi
6	Haslinda (2016)	Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo)	<i>Variabel Bebas:</i> Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran. <i>Variabel Terikat:</i> Kinerja Organisasi. <i>Varibel Moderating:</i> Standar Biaya	Perencanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

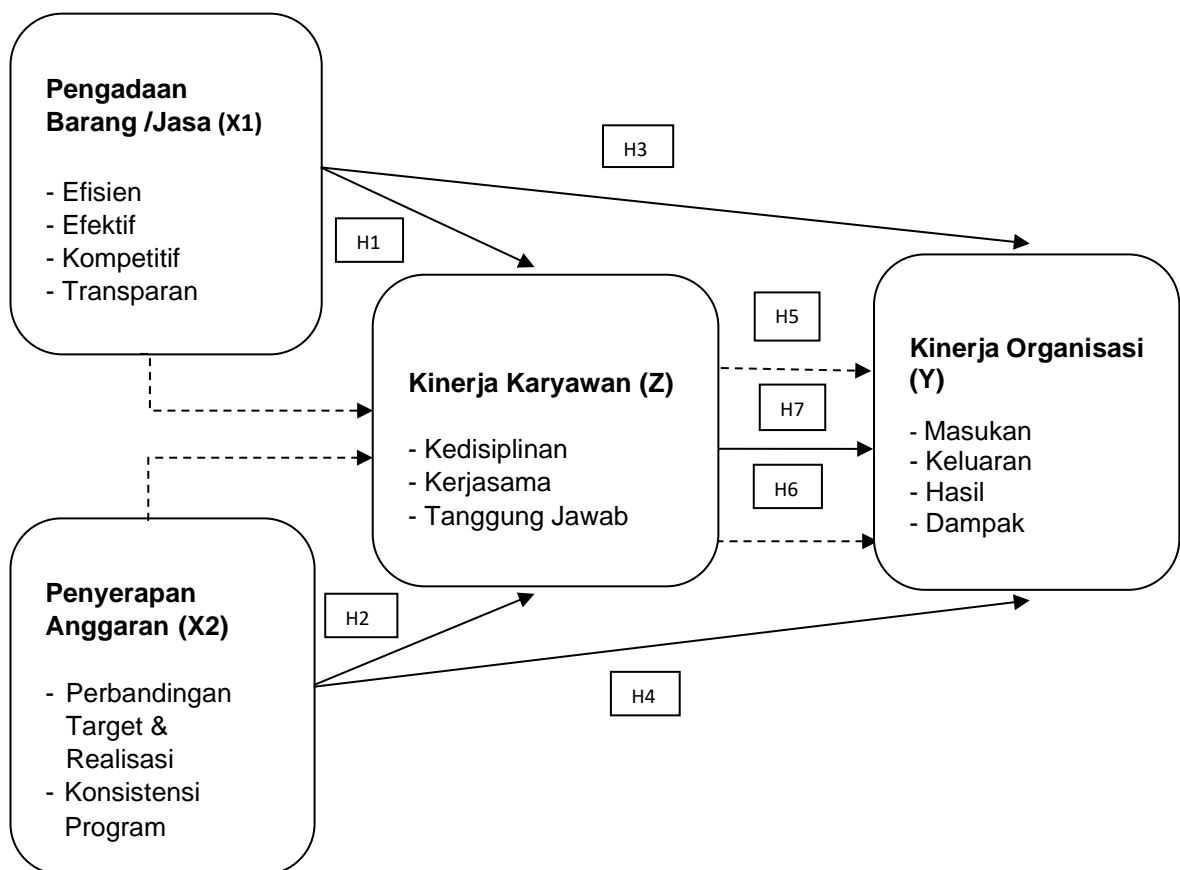
Sumber: Hasil Telaah Literatur 2022

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu kerangka pikir yang akan digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan suatu masalah. Kerangka ini menggunakan pendekatan ilmiah yang akan memperlihatkan hubungan antara variabel dalam proses analisisnya. Secara sederhana kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat dari skema berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

Terdapat tiga jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Variabel bebas (independent variabel) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen (variabel terikat) (Sugiyono, 2012a). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah Pengadaan Barang/Jasa (X1) dan Penyerapan anggaran (X2).
2. Variabel terikat (dependent variabel) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (independen) (Sugiyono, 2012b). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Organisasi (Y).
3. Variabel perantara (intervening variabel) adalah variabel yang terletak di antara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi variabel terikat. Variabel perantara adalah Kinerja Karyawan (Z).

3.2 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang dianggap besar kemungkinannya untuk menjadi jawaban yang benar dimana dapat pula dikatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini merupakan jawaban sementara. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: Pengadaan barang/jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.

H2: Penyerapan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi

H3: Pengadaan barang/jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.

H4: Penyerapan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.

H5: Pengadaan barang/jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.

H6: Penyerapan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.

H7: Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi.