

# **TESIS**

## **ANALISIS PENYERAPAN ANGGARAN PADA PEMERINTAH KABUPATEN BUTON SELATAN**

### ***ANALYSIS OF BUDGET ABSORPTION IN THE SOUTH BUTON REGENCY GOVERNMENT***

**A C I**



**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2024**

# **TESIS**

## **ANALISIS PENYERAPAN ANGGARAN PADA PEMERINTAH KABUPATEN BUTON SELATAN**

### ***ANALYSIS OF BUDGET ABSORPTION IN THE SOUTH BUTON REGENCY GOVERNMENT***

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister

**Program Studi Magister Keuangan Daerah**

**Disusun dan diajukan oleh**

**A C I**

**A042222024**



**Kepada**

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2024**

**HALAMAN PENGESAHAN TESIS**

**ANALISIS PENYERAPAN ANGGARAN PADA PEMERINTAH  
KABUPATEN BUTON SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh

**ACI  
A042222024**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
tanggal 09 Agustus 2024  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Komisi Penasehat

Ketua

Anggota



**Dr. Fatmawati, SE., MS., CWM®**  
NIP. 196401061988032001



**Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si**  
NIP. 197209212006042001

Ketua Program Studi Magister  
Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis Universitas Hasanuddin



**Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si**  
NIP. 197209212006042001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
NIP. 196402051988101001

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : A C I

NIM : A042222024

Program Studi : Magister Keuangan Daerah (S2)

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul : **Analisis Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Kabupaten Buton Selatan**

Adalah karya ilmiah saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 12 Agustus 2024

Yang menyatakan,



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan Kehadirat Allah Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan Jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.,CIPM, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima penulis untuk mengikuti kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Ibu Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M ,Si, Ketua Program Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah meluangkan waktu, kesempatan dan senantiasa mendukung kesuksesan dan penyelesaian tesis ini.
4. Ibu Dr. Fatmawati, SE.,MS.,CWM®, dan Ibu Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M ,Si, sebagai tim penasihat, Prof. Dr. Ria Mardiana Yusuf, SE., M.Si, Bapak Dr. Madris, DPS.,M.Si., CWM® dan Bapak Dr. Hamrullah, SE.,M.Si.,CSF atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur,

serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan. Semoga bantuan yang diberikan mendapat balasan dari Allah Yang Maha Esa.

5. Terima kasih kepada Ibu, Istri, anaku, saudara-saudara, Pegawai ASN Pemerintah Kabupaten Buton Selatan yang telah bersedia menjadi responden, serta pihak akademik atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh Dosen dan Pegawai Program Studi Magister Keuangan Daerah yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Keuangan Daerah.
7. Teman-teman Kuliah Program Magister Keuangan Daerah yang senantiasa bersama sejak perkuliahan, penulisan proposal, dan penyelesaian tesis ini.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, Juni 2024

Peneliti

## ABSTRAK

ACI. Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran yang Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi di Pemerintah Buton Selatan (dibimbing oleh Fatmawati dan Andi Ratna Sari Dewi).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis serta memberikan masukan mengenai (1) pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran; (2) pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran; (3) pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi; dan (4) pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi di Kabupaten Buton Selatan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan dan dianalisis dengan menggunakan alat bantu perangkat lunak aplikasi statistik *statistical program for social science* (SPSS) dengan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran pada OPD di Kabupaten Buton Selatan; (2) kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran pada OPD di Kabupaten Buton Selatan; (3) perencanaan anggaran yang dimoderasi oleh komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada OPD di Kabupaten Buton Selatan; dan (4) kompetensi SDM yang dimoderasi oleh komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada OPD di Kabupaten Buton Selatan.

Kata kunci: perencanaan anggaran, kompetensi SDM, penyerapan anggaran, komitmen organisasi



## ABSTRACT

ACI. *The Effect of Planning and Human Resource Competency on Budget Absorption Moderated by Organizational Commitment in South Buton Regency Government* (supervised by Fatmawati and Andi Ratna Sari Dewi)

The research aims at investigating, describing and providing the inputs regarding: (1) the influence of planning on the budget absorption, (2) the effect of HR competency on the budget absorption, (3) the influence of the planning on the budget absorption with the organizational commitment as the moderating variable, (4) the effect of HR competency on the budget absorption with the organizational commitment as the moderating variable in South Buton Regency. The research used the quantitative method. Data were collected and analysed using SPSS (Statistical Program for Social Science), statistical application software with the multiple linear regression analysis technique. The research results indicate that (1) the budget planning has the positive and significant effect on the budget absorption in OPD in South Buton Regency, (2) HR competency has the positive and significant influence on the budget absorption in the Regional Apparatus Organisations (OPD) in South Buton Regency, (3) the budget planning moderated by the organizational commitment has no effect on the budget absorption in the Regional Apparatus Organisations (OPD) in South Buton Regency and (4) HR competency moderated by the organizational commitment has no effect on the budget absorption in Regional Apparatus Organisations (OPD) in South Sultan Regency.

Key words: budget planning, HR competency, budget absorption, organizational commitment





## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	11
2.1.1. Agency Theory .....	11
2.1.2. Teori Stewardship .....	12
2.1.3. Konsep Penyerapan Anggaran .....	13
2.1.4. Konsep Perencanaan .....	19
2.1.5. Konsep Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	27
2.1.6. Konsep Komitmen Organisasional .....	33
2.2. Tinjauan Empiris .....	44
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>47</b>
3.1. Kerangka Konseptual .....	47
3.2. Hipotesis Penelitian .....	50
3.2.1. Hubungan kompetensi SDM dengan Penyerapan Anggaran, baik langsung maupun melalui perencanaan. ....	50
3.2.2. Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Penyerapan Anggaran, baik langsung maupun melalui Perencanaan.....	51
3.2.3. Hubungan Perencanaan dengan Penyerapan Anggaran pada Pemerintah Kabupaten Buton Selatan .....	52
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	<b>55</b>
4.1. Rancangan Penelitian .....	55
4.2. Lokasi Penelitian .....	55
4.3. Populasi dan Sampel .....	55
4.4. Jenis dan Sumber Data .....	60
4.5. Metode Pengumpulan Data .....	61

4.6. Defenisi Operasional Variabel Penelitian .....	62
4.7. Skala Pengukuran .....	64
4.8. Teknik Analisis Data .....	65
4.9. Uji Validitas .....	72
4.10. Uji Reliabilitas .....	73
4.11. Uji Asumsi Klasik .....	74
4.12. Uji Hipotesis.....	77
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>79</b>
5.1. Hasil Analisis Deskriptif .....	79
5.1.1. Karakteristik Responden .....	79
5.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	81
5.1.3. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	88
5.1.4. Uji Validitas Variabel .....	89
5.1.5. Uji Reliabilitas .....	90
5.1.6. Asumsi Klasik .....	91
5.1.7. <i>Path Analysis</i> .....	95
5.1.8. Uji Hipotesis .....	99
5.2. Pembahasan .....	102
5.2.1. Hubungan Langsung Kompetensi SDM terhadap Penyerapan Anggaran, Maupun Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi SDM Melalui Perencanaan pada Pemerintah Kabupaten Buton Selatan.....	102
5.2.2. Hubungan Langsung Komitmen Organisasional terhadap Penyerapan Anggaran, Maupun Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasional Melalui Perencanaan pada Pemerintah Kabupaten Buton Selatan.....	106
5.2.3. Hubungan Perencanaan terhadap Penyerapan Anggaran pada OPD di Kabupaten Buton Selatan.....	109
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>112</b>
6.1. Kesimpulan .....	112
6.2. Saran .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>114</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>119</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2. 1. Matriks Tinjauan Empiris.....	44
4. 1. Jumlah Populasi .....	56
4. 2. Definisi Operasional Variabel.....	63
4. 3. Pemberian Skor Jawaban.....	65
5. 1. Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin .....	79
5. 2. Sebaran Responden Menurut Lama Kerja.....	80
5. 3. Sebaran Responden Menurut Jenjang Pendidikan .....	80
5. 4. Variabel Y1 .....	82
5. 5. Variabel X1 .....	84
5. 6. Variabel X2.....	85
5. 7. Variabel Y2.....	87
5. 8. Uji Validitas.....	89
5. 9. Hasil Uji Reliabilitas .....	91
5. 10. Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) .....	92
5. 11. Multikolinearitas .....	93
5. 12. Heterokedasitas - Glesjer .....	94
5. 13. Uji Analisis Jalur Pengaruh Langsung.....	96
5. 14. Uji Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung .....	97
5. 15. Uji - t.....	99
5. 16. Adjusted R Square.....	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. 1. Grafik Rekapitulasi Pagu dan Realisasi Anggaran Kab. Buton Selatan Tahun 2017-2022 .....	6
3. 1. Kerangka Pikir Penelitian .....	50
5. 1. Perhitungan Nilai Koefisien Jalur .....	96

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian.....	119
2. Hasil Olah Data Kuesioner.....	124
3. Hasil Olah Data SPSS 23 .....	129
4. Tabel t .....	135

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Salah satu tujuan nasional bangsa dan negara Indonesia yang tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 alinea keempat adalah memajukan kesejahteraan umum. Sebagai upaya untuk mempercepat peningkatan kesejahteraan rakyat dalam rangka mewujudkan tujuan nasional tersebut, pemerintah pusat melakukan kebijakan desentralisasi dimana sebagian wewenangnya diserahkan kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sebagai konsekuensinya, pemerintah memerlukan pendanaan memadai yang dianggarkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah (APBN/APBD), dan pada saatnya harus dikeluarkan melalui Kas Negara/Kas Daerah.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Anggaran merupakan alat ekonomi terpenting yang dimiliki pemerintah untuk mengarahkan perkembangan sosial dan ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat (Mardiasmo, 2006). Adapun fungsi anggaran yaitu sebagai alat perencanaan yang menunjukkan bahwa perencanaan

memiliki target untuk dicapai oleh pemerintah. Sebagai alat pengendalian anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan kepada publik (Mardiasmo, 2006).

Pada dasarnya perencanaan (planning) merupakan proses yang diawali dengan penetapan tujuan berupa penentuan strategi untuk pencapaian tujuan secara menyeluruh serta perumusan system perencanaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi, hingga tercapainya tujuan tersebut (Robbins dan Coulter dalam Bastian, 2010). Sementara itu Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 Pasal 1 ayat (1) mendefinisikan perencanaan sebagai suatu proses untuk menentukan Tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Tahap perencanaan anggaran pemerintah daerah dikoordinir oleh satuan kerja daerah, sementara untuk tahap penganggaran dikelola oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD).

Setiap organisasi baik perusahaan maupun instansi atau lembaga sektor publik dalam menjalankan kegiatannya membutuhkan perencanaan. Perencanaan akan tercermin dari anggaran yang telah dirancang suatu organisasi, baik organisasi swasta atau sektor publik. Menurut Mardiasmo, (2012) anggaran sektor publik adalah suatu rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Pelaksanaan anggaran merupakan bagian dari

siklus Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Salah satu indikator penting untuk mengetahui kinerja APBD adalah dengan mengukur tingkat penyerapan anggaran dalam pelaksanaan anggaran.

Harapan penyerapan anggaran yang maksimal tanpa dibarengi dengan perencanaan anggaran yang baik dapat dikatakan sebagai suatu hal yang hampir mustahil akan terwujud (Halim, 2014). Yunarto (2011) juga mengemukakan bahwa, perencanaan anggaran yang buruk sering menimbulkan hambatan dalam pelaksanaannya, sehingga harus direvisi atau bahkan tidak dapat direalisasikan sama sekali.

Menurut Halim (2014), bahwa penyerapan anggaran adalah pencapaian dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dipandang pada suatu saat tertentu (realisasi dari anggaran). Secara lebih mudah, Masyarakat umum menyebutnya pencairan anggaran. Anggaran yang telah dibuat akan menjadi ukuran dalam menilai laporan kinerja finansial. Penialain tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang di anggarkan (Mardiasmo, 2009). Salah satu indikator penting untuk mengetahui kinerja APBN adalah mengukur tingkat penyerapan anggaran dalam pelaksanaan anggaran. Permasalahan mengenai penyerapan anggaran yang tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan dialami oleh banyak instansi atau Lembaga pemerintahan, tidak hanya di tingkat pusat namun juga di daerah-daerah di Indonesia (Rasid, 2017).



Faktor yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran adalah kompetensi SDM, dalam penelitian terdahulu yang ditulis oleh Rahmawati (2021) dengan judul “Evaluasi Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Manajemen Sebagai Pemoderasi Pada Satuan Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia di Kota Jambi” ditemukan terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap penyerapan anggaran.

Faktor lainnya adalah komitmen organisasi, komitmen organisasi berhubungan dengan perasaan dan keyakinan pegawai tentang organisasi tempat dia bekerja. Pegawai yang berkomitmen terhadap pencapaian tujuan akan berusaha keras untuk mencapainya dan mendukung sepenuhnya nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Wirawan (2014) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya. Keterkaitan psikologis artinya pegawai merasa senang dan bangga bekerja untuk atau menjadi anggota organisasi.

Tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi publik pemerintahan daerah salah satunya adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Untuk itu, dibutuhkan anggaran untuk pelaksanaannya. Pegawai dengan komitmen yang tinggi akan berusaha merealisasikan program dan kegiatan yang telah dianggarkan dapat terlaksana dengan baik.

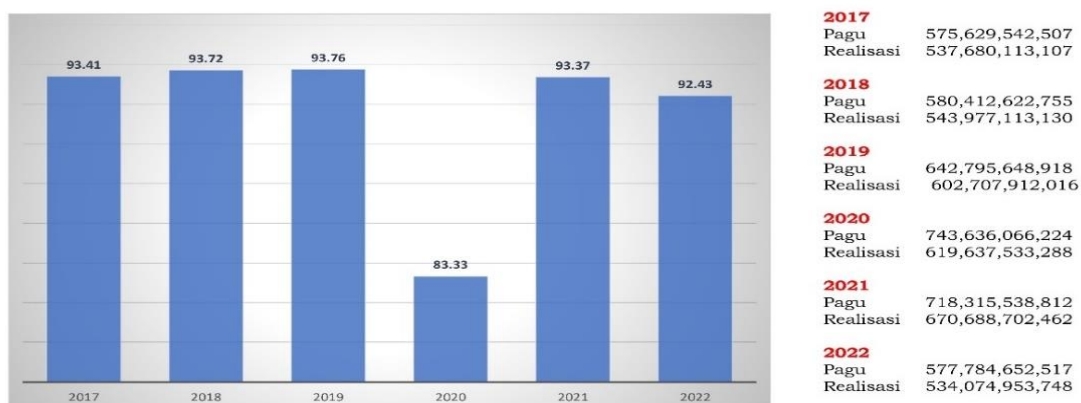
Di era sekarang, perkara mengenai penyerapan anggaran masih kerap menjadi permasalahan, salah satunya di Indonesia. *World Bank* menyatakan bahwa negara berkembang semacam Indonesia, memiliki kasus dengan keadaan yang sama dalam penyerapan anggaran yang diucap "*slow back-loaded*" maksudnya penyerapan belum optimal pada awal hingga pertengahan tahun anggaran, tetapi melambung menghadapi akhir tahun anggaran. Penyerapan suatu anggaran idealnya terserap dengan menyeluruh pertriwulan sebesar 25% (BPKP, 2011). Pada triwulan-triwulan awal semestinya jadi waktu yang baik bagi penyerapan anggaran sehingga pada triwulan akhir pemerintah tidak kesulitan untuk melaksanakan penyerapan anggaran.

Sejak dimekarkan dari Kabupaten Buton, Berdasarkan Undang-Undang Nomor 16 tahun 2014, Kabupaten Buton Selatan tidak terlepas dari persoalan realisasi anggaran. Dalam sistem penganggaran berbasis kinerja minimnya penyerapan anggaran memang tidak dapat dijadikan sebagai indikator buruknya kinerja birokrasi, akan tetapi kondisi perekonomian saat ini masih sangat bergantung pada konsumsi pemerintah, sehingga belanja pemerintah daerah turut menjadi salah satu penggerak roda perekonomian di daerah yang pada akhirnya mendorong terciptanya *multiplier effect* bagi daerah tersebut sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat. Sangat disayangkan jika ada dana yang tidak terserap hingga diakhir tahun anggaran. Hal ini menunjukkan adanya inkonsistensi antara perencanaan anggaran dan

realisasi anggaran. Sebagai daerah Otonomi Baru seharusnya anggaran yang telah disediakan dimanfaatkan sebaik-baiknya agar cita-cita pemekaran yaitu mempercepat pembangunan dapat tercapai.

Apalagi selama ini, Kabupaten Buton Selatan masih sangat bergantung pada dana transfer dari pemerintah pusat. Hasil laporan Dirjen Perimbangan Keuangan pada tahun 2013 yang menyatakan bahwa besar kecilnya tingkat penyerapan belanja daerah dalam mendanai pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh proses perencanaan anggaran, oleh karena tahap perencanaan yang tidak maksimal merupakan hambatan yang signifikan yang dapat mencegah penyerapan anggaran.

Adapun laporan target dan Realisasi Anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Selatan dapat dilihat pada gambar grafik berikut:



(Sumber : BPKAD Buton Selatan)

Gambar 1. 1. Grafik Rekapitulasi Pagu dan Realisasi Anggaran Kab. Buton Selatan Tahun 2017-2022

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa penyerapan anggaran di Buton Selatan masih mengalami fluktuatif. Fluktuaktifnya

realisasi anggaran selama periode 2017-2022 dan silpa yang cenderung mengalami kenaikan mengindikasikan bahwa kinerja pemerintah daerah terjadi inkonsistensi dari pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah sehingga hal ini mengakibatkan kelebihan anggaran yang seharusnya mampu dimanfaatkan pemerintah untuk kegiatan-kegiatan dengan skala prioritas. Terlebih lagi pemerintah berkewajiban untuk menghabiskan anggaran yang telah disediakan demi kesejahteraan Masyarakat.

Pada Pemerintah Kabupaten Buton Selatan selama ini memang secara umum mendapatkan predikat yang baik dalam penyerapan anggaran, namun dilihat dari persentasinya belum mencapai (100%) setiap tahunnya. Pemerintah memiliki peran penting dalam memaksimalkan pengelolaan potensi dan sumber daya yang ada dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Karena berdasarkan ilmu ekonomi makro semakin tinggi tingkat pendapatan, akan semakin tinggi tingkat konsumsi atau MPC. *Marginal Propensity to Consume* (MPC) adalah proporsi dari setiap tambahan pendapatan yang dihabiskan untuk konsumsi. Semakin tinggi MPC, semakin besar *multiplier effectnya*. *Multiplier effect* adalah keadaan di mana perubahan dalam pengeluaran suatu sektor ekonomi akan menghasilkan perubahan yang lebih besar dalam pendapatan nasional secara keseluruhan. Istilah sederhananya, setiap unit pengeluaran baru akan menciptakan pendapatan tambahan yang melebihi nilai unit pengeluaran tersebut. Sehingga jika ada anggaran yang tidak terealisasi

maka tidak akan memberikan keuntungan apapun bagi daerah. Hal inilah yang menjadi penting dan menarik untuk dibahas. Karena serapan anggaran yang tidak maksimal tentunya berimplikasi terhadap percepatan perkembangan suatu Pemerintah Daerah (Pemda).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis memilih objek penelitian dengan judul **“Analisis Penyerapan Anggaran pada Pemerintah Kabupaten Buton Selatan”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang terkait realisasi penyerapan anggaran di Kabupaten Buton Selatan, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah kompetensi SDM berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, baik langsung maupun tidak langsung melalui perencanaan di Kabupaten Buton Selatan?
- 2) Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap penyerapan anggaran, baik langsung maupun tidak langsung melalui perencanaan di Kabupaten Buton Selatan?
- 3) Apakah perencanaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Buton Selatan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis serta memberikan masukan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Selatan mengenai :

- 1) Pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran, baik langsung maupun tidak langsung melalui perencanaan di Kabupaten Buton Selatan?
- 2) Pengaruh komitmen organisasional terhadap penyerapan anggaran, baik langsung maupun tidak langsung melalui perencanaan di Kabupaten Buton Selatan?
- 3) Pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Buton Selatan?

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

- 1) Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan agar dapat mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya untuk masa yang akan datang untuk pemerintah Kabupaten Buton Selatan.
- 2) Bagi akademisi, penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan informasi untuk kajian topik-topik dan menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya dampak yang terjadi pada inkonsistensi perencanaan dan penganggaran, serta dapat dipakai sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

- 3) Bagi penulis, dapat menambah ilmu dan wawasan tentang kinerja organisasi serta memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister keuangan daaerah Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### 2.1.1. Agency Theory

*Agency Theory* menurut R.A Supriyono (2018) yaitu hubungan kontraktual antara principal dan agen. Penggunaan teori keagenan ini tidak hanya sebatas pada sektor privat (swasta) namun juga telah banyak diterapkan dalam sektor publik (pemerintahan). Penerapan teori keagenan ini bertujuan untuk menganalisis hubungan principal dan agen dalam kaitannya dengan penganggaran sektor publik.

Penggunaan teori keagenan dalam sektor pemerintahan dapat dikaitkan dengan anggapan bahwa satuan kerja merupakan agen dari pemerintah yang dibutuhkan untuk menghasilkan output bagi masyarakat pada tingkatan tertentu (Ferdinan dkk, 2020). Dari teori tersebut dapat disimpulkan, pemerintah merupakan principal dan satuan kerja adalah agen yang menerima perintah dari pihak principal untuk melakukan semua kegiatan atas nama principal. Keduanya berperan dalam menghasilkan output bagi masyarakat berupa anggaran. Satuan kerja akan berperan dalam kegiatan penganggaran dengan mengatasnamakan pemerintah. Satuan kerja akan mengajukan suatu anggaran, dan pemerintah akan memproses dan menyetujui pengajuan tersebut. Ketetapan pengeluaran anggaran merupakan hubungan kontraktual antara pemerintah dan satuan kerja.



Perwujudan kontraktual tersebut akan terlaksana dengan diiringi perencanaan anggaran yang baik dan telah dipertimbangkan dengan matang. Teori keagenan ini kompetensi sumber daya manusia juga dibutuhkan dalam menghasilkan kinerja yang baik berdasarkan perencanaan yang telah ditentukan. Tingkat keberhasilan kinerja kontraktual principal dan agen tersebut dalam proses penganggaran dapat dilihat dari jumlah penyerapan anggaran yang dihasilkan.

#### 2.1.2. Teori Stewardship

Grand teori yang mendasari penelitian ini adalah bagian dari *agency theory* yaitu *Stewardship theory*, yang menggambarkan situasi dimana para manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditunjukkan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi (Donaldson dan Davis, 1991).

Menurut Murwaningsari (2009) Teori ini menggambarkan tentang adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi, Teori Stewardship berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia bahwa manusia dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan manusia merupakan individu yang berintegritas. Pemerintah selaku steward dengan fungsi pengelola sumber daya dan rakyat selaku principal pemilik sumber daya. Terjadi kesepakatan yang terjalin antara pemerintah (steward) dan rakyat (principal) berdasarkan kepercayaan, kolektif sesuai tujuan organisasi. Organisasi sektor publik memiliki tujuan memberikan pelayanan

kepada publik dan dapat di pertanggungjawabkan kepada masyarakat (publik).

Teori tersebut mengasumsikan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi utilitas kelompok principals dan manajemen. Maksimalisasi utilitas kelompok ini pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut. Teori Stewardship dapat diterapkan pada penelitian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintahan dan non profit lainnya yang sejak awal perkembangannya, akuntansi sektor publik telah dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi hubungan antara stewards dengan principals. Akuntansi sebagai penggerak berjalannya transaksi bergerak ke arah yang semakin kompleks dan diikuti dengan tumbuhnya spesialisasi dalam akuntansi dan perkembangan organisasi sektor publik.

### 2.1.3. Konsep Penyerapan Anggaran

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). Penyerapan anggaran yang rendah bukan merupakan satu-satunya indikator untuk menilai keberhasilan kinerja keuangan pemerintah daerah, namun pemerintah daerah tetap harus menaruh perhatian terhadap ini. Apabila hal ini terus terjadi, dapat

dipastikan target kinerja yang telah ditetapkan tidak tercapai, dan ini berarti ada uang pemerintah daerah yang menganggur yang seharusnya dapat diinvestasikan pada tempat-tempat yang lebih produktif (BPKP, 2011).”

Serapan anggaran merupakan kemampuan Pemda dalam menyerap anggaran belanja daerah. Menurut Abdullah dan Nazry (2015), serapan belanja adalah jumlah anggaran belanja dan pembiayaan yang telah dibayarkan atau dipertanggungjawabkan oleh SKPD, yang angkanya tercantum dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA). Namun sayangnya, peningkatan serapan anggaran juga tidak sebanding dengan peningkatan pendapatan. Seperti yang dinyatakan oleh Kridawan dan Mahmud (2014) bahwa “*budget ratcheting in a government environment involve ratcheting of expenditures rather than earning and is consistent with inefficients.*”

Kemampuan penyerapan anggaran dianggap baik dan berhasil apabila realisasi penyerapan anggaran sesuai dengan aktual fisik pekerjaan yang dapat diselesaikan, dengan anggapan bahwa fisik aktual pekerjaan tersebut relatif sama dengan target penyelesaian pekerjaan yang direncanakan (Nugroho, 2017). Penyerapan suatu anggaran idealnya terserap maksimal 100% pertahunnya, dengan menyeluruh pertriwulan sebesar 25% (BPKP, 2011).

Penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh DPR. Tahapan penyerapan anggaran ini dimulai ketika Undang-Undang (UU) Anggaran Pendapatan dan Belanja

Negara (APBN) disahkan oleh DPR dalam rangka terjadinya kesatuan pemahaman serta kesatuan langkah dalam pelaksanaan, pemerintah sebagai pelaksana dari UU APBN selanjutnya menerbitkan Keputusan Presiden (Keppres) tentang pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagai dasar hukum pelaksanaan APBN. Pada saat ini Keppres yang berlaku adalah Keppres Nomor 42 Tahun 2002 (Kuncoro, 2013).

Pada pemerintah daerah penyerapan anggaran berarti kegiatan atas pelaksanaan Undang-Undang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah UU (APBD) yang disahkan oleh DPRD. Paling tidak ada dua macam sudut pandang penyerapan anggaran. Sudut pandang pertama adalah membandingkan anggaran dengan realisasinya secara sederhana. Misalnya anggaran sebesar 100 juta sampai akhir tahun anggaran terealisasi sebesar 91 juta berarti tingkat penyerapan anggaran sebesar 91%. Sedangkan sudut pandang kedua adalah proposionalitas persentasi penyerapan anggaran yang berarti bahwa penyerapan anggaran cenderung menumpuk di akhir tahun (Kuncoro, 2013).

#### 1) Tingkat Penyerapan Anggaran

Menurut Noviwijaya dan Rohman (2013) pengukuran penyerapan anggaran adalah proporsi/persentase jumlah anggaran yang telah direalisasikan dalam satu tahun anggaran terhadap jumlah pagu anggaran. Sedangkan menurut Kuncoro (2013) tingkat penyerapan anggaran merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target rencana

yang telah dicapai oleh instansi. Mengukur daya serap membutuhkan lebih dari sekedar membandingkan dana yang tersedia dan pengeluaran yang sebenarnya. Bahkan jika 100% dari anggaran yang dialokasikan dihabiskan mungkin ada kendala daya serap yang telah menyebabkan realokasi dana atau kegagalan untuk melaksanakan rencana kerja (Putri, dkk, 2017).

Hingga saat ini pemerintah pusat maupun daerah memiliki definisi baku tentang standar dari berapa persen suatu daerah masuk ke dalam kategori mengalami keminimanan penyerapan APBD. Namun, ada beberapa daerah yang memiliki pakta integritas yang kemudian ditandatangani oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah, bahwa suatu pemerintah daerah akan tercatat mengalami keminiman serapan anggaran apabila sampai dengan akhir tahun tidak mampu merealisasikan 90 persen dari total APBD pagu anggaran yang telah disusun (Arif dan Halim, 2013).

## 2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran

### a. Dokumen Perencanaan

Dokumen perencanaan terdiri dari:

- (1) Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) RPJPD merupakan rencana untuk mencapai tujuan dibentuknya pemerintah daerah provinsi sesuai Undang-Undang tentang Pembentukan Daerah.
- (2) Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Daerah RPJM Daerah merupakan arah pembangunan yang ingin dicapai daerah

dalam kurun waktu 5 (lima) tahun, sesuai masa bakti Kepala Daerah terpilih yang disusun berdasarkan visi, misi, dan program Kepala Daerah.

- (3) Rencana Strategis (Renstra) Satuan Kerja Perangkat Daerah)  
Renstra Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah dokumen perencanaan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berjangka waktu 5 (lima) tahun, disusun dalam rangka mengoperasionalkan RPJM Daerah sesuai tugas dan fungsi masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah sesuai bidang urusan yang menjadi kewenangan daerah.
- (4) Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Daerah RKP Daerah yang merupakan rencana pembangunan tahunan daerah, wajib disusun oleh Daerah sebagai landasan dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).
- (5) Rencana Kerja (Renja) Satuan Kerja Perangkat Daerah Renja Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan dokumen rencana pembangunan masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berjangka waktu 1 (satu) tahun, memuat kebijakan, program, dan kegiatan yang disusun sesuai dengan tugas dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah yang bersangkutan berdasarkan urusan yang menjadi kewenangan daerah, sasaran (indikator) hasil dan keluaran yang terukur, beserta rincian pendanaannya.

#### b. Pencatatan Administrasi

Administrasi merupakan kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (Sunoto, 2017). Administrasi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

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.

#### c. Indikator Pengukuran Penyerapan Anggaran

Indikator Pengukuran Penyerapan Anggaran yang dapat digunakan terhadap penyerapan anggaran adalah (Noviwijaya dan Rohman, 2013):

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

#### 2.1.4. Konsep Perencanaan

##### 1) Pengertian Perencanaan

Rustam (2019) mendefinisikan perencanaan anggaran sebagai suatu proses yang terpadu, sehingga keluaran dari perencanaan adalah anggaran. Kegiatan pembangunan pemerintah salah satu bagian terpenting dari perencanaan. Oleh karena itu, tahap perencanaan menjadi fokus dari semua kegiatan pembangunan pemerintah daerah. Perencanaan anggaran juga merupakan mata hal yang paling krusial dalam pengelolaan pemerintahan, karena berhubungan dengan kesejahteraan rakyat yang merupakan tujuan pemerintah itu sendiri. Zarinah (2016) mengungkapkan bahwa perencanaan yang dijadikan acuan penganggaran, pada dasarnya adalah proses penyusunan suatu periode rencana pendapatan, pengeluaran dan pembiayaan, meliputi:

- a. Partisipasi, keikutsertaan seluruh bagian anggaran yang ditetapkan sebagai proses pelaksanaan anggaran yang berdampak pada proses penyusunan anggaran.
- b. Akurasi data, keakuratan data dan nilai sebenarnya.
- c. Proses perencanaan anggaran, penyusunan anggaran yang terdiri dari pendekatan dan instrumennya.
- d. Perencanaan dan kebutuhan, kegiatan untuk menginterpretasikan rincian kepentingan BMN/BMD yang terhubung kepada pengadaan barang dengan tindakan di masa depan.



- e. Revisi atau perubahan, mengantisipasi terhadap perubahan kondisi dan prioritas kebutuhan.

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang mengandung beberapa pengertian antara lain:

- (1) Menurut D. Conyers dan Hills (1984), perencanaan adalah proses yang kontiniu, terdiri dari keputusan atau pilihan dari berbagai cara untuk menggunakan sumber daya yang ada, dengan sasaran untuk mencapai tujuan tertentu di masa mendatang.
- (2) Menurut Jhingan (2000), perencanaan adalah teknik/cara untuk mencapai tujuan, untuk mewujudkan maksud dan sasaran tertentu yang telah ditentukan sebelumnya dan telah dirumuskan dengan baik oleh Badan Perencana Pusat. Tujuan tersebut mungkin untuk mencapai sasaran sosial, politik atau lainnya.
- (3) Menurut Handoko (1999), perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya dengan melakukan pemilihan sekumpulan kegiatan dan pmutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.
- (4) Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional Pasal 1 ayat 1, perencanaan adalah proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah pekerjaan mental untuk memilih sasaran, kebijakan, prosedur dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan datang. Dengan demikian perencanaan diproses oleh perencana (planner), hasilnya menjadi rencana (plan).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional maka perencanaan pembangunan nasional mencakup penyelenggaraan perencanaan secara makro semua fungsi pemerintahan yang meliputi semua bidang kehidupan secara terpadu dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Perencanaan pembangunan nasional terdiri atas perencanaan pembangunan dari Kementerian/Lembaga dan perencanaan pembangunan dari Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya.

## 2) Pentingnya Perencanaan

Perencanaan dan rencana merupakan hal yang sangat penting karena (Hasibuan, 1984):

- a. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai.
- b. Tanpa perencanaan dan rencana tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan.
- c. Rencana adalah dasar pengendalian karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan.

d. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen pun tidak ada.

### 3) Mekanisme Perencanaan Pembangunan Daerah

Di Indonesia, sistem dan mekanisme perencanaan pembangunan daerah mengikuti sistem dan mekanisme yang tertuang dalam UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN). Konstruksi sistem perencanaan pembangunan daerah ini disusun dalam era desentralisasi. Sejalan dengan perubahan paradigma perencanaan pembangunan, UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah telah mengakomodasi redesign sistem dan mekanisme perencanaan pembangunan di daerah.

Kepala Daerah menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas perencanaan pembangunan daerah di daerahnya. Dalam menyelenggarakan perencanaan pembangunan daerah tersebut, Kepala Daerah dibantu oleh Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda). Selanjutnya, pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menyelenggarakan perencanaan pembangunan daerah sesuai dengan tugas dan kewenangannya. Gubernur menyelenggarakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan sinergi perencanaan pembangunan antar Kabupaten/Kota di wilayahnya masing-masing (Depkeu, 2008).

Proses perencanaan dan penyusunan APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) mengacu pada Peraturan Pemerintah

Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, secara garis besar sebagai berikut :

- a. Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).  
Penyusunan RKPD merupakan tahapan awal dalam perumusan APBD. RKPD merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dengan menggunakan bahan dari Rencana Kerja SKPD untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang mengacu kepada Rencana Kerja Pemerintah Pusat. RKPD tersebut memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas pembangunan dan kewajiban daerah, rencana kerja yang terukur dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah, pemerintah daerah maupun ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat. RKPD disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan.
- b. Penyusunan Kebijakan Umum Anggaran serta Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara. Setelah RKPD ditetapkan, Pemerintah daerah perlu menyusun Kebijakan Umum Anggaran (KUA) serta Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) yang kemudian menjadi acuan bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD. Rancangan KUA memuat target pencapaian kinerja yang terukur dari program-program yang akan dilaksanakan oleh pemerintah daerah untuk

setiap urusan pemerintahan daerah yang disertai dengan proyeksi pendapatan daerah, alokasi belanja daerah, sumber dan penggunaan pembiayaan yang disertai dengan asumsi yang mendasarinya. Kebijakan Umum APBD (KUA).

- c. Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS). Selanjutnya berdasarkan KUA yang telah disepakati, pemerintah daerah menyusun rancangan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS). Rancangan PPAS tersebut disusun dengan tahapan; menentukan skala prioritas untuk urusan wajib dan urusan pilihan; menentukan urutan program untuk masing-masing urusan; dan menyusun plafon anggaran sementara untuk masing-masing program.
- d. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD). Selanjutnya menyusun RKA-SKPD yang memuat rencana pendapatan, rencana belanja untuk masing-masing program dan kegiatan, serta rencana pembiayaan untuk tahun yang direncanakan dijabarkan sampai dengan penjabaran objek pendapatan, belanja, dan pembiayaan serta prakiraan maju untuk tahun berikutnya. RKA-SKPD juga memuat informasi tentang urusan pemerintahan daerah,
- e. Penyiapan Raperda APBD. Selanjutnya, berdasarkan pada RKA-SKPD yang telah disusun oleh SKPD dilakukan pembahasan penyusunan Raperda oleh TAPD. Pembahasan oleh TAPD

dilakukan untuk menelaah kesesuaian antara RKA-SKPD dengan KUA, PPAS, prakiraan maju yang telah disetujui tahun anggaran sebelumnya, dan dokumen perencanaan lainnya, serta capaian kinerja, indikator kinerja, kelompok sasaran kegiatan, standar analisis belanja, standar satuan harga, standar pelayanan minimal, serta sinkronisasi program dan kegiatan antar SKPD.

- f. Penetapan APBD Rancangan peraturan daerah tentang APBD dan rancangan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD yang telah dievaluasi ditetapkan oleh kepala daerah menjadi peraturan daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD. Penetapan rancangan peraturan daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD tersebut dilakukan paling lambat tanggal 31 Desember tahun anggaran sebelumnya.

Berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019, Adapun proses perencanaan APBD secara garis besar, sebagai berikut:

- (1) Kepala Daerah Bersama TAPD Menyusun rancangan KUA dan rancangan PPAS berdasarkan RKPD dan mengacu pada pedomanan penyusunan APBD kemudian menyampaikan Rancangan KUA PPAS kepada DPRD.
- (2) Kepala Daerah menyampaikan Rancangan KUA PPAS kepada DPRD paling lambat minggu kedua bulan juli.

- (3) DPRD dan KDH membahas dan menyepakati Rancangan KUA PPAS serta menandatangani Noota Kesepahaman paling lama minggu kedua bulan Agustus.
- (4) Setelah KUA-PPAS disepakati, Kepala SKPD Menyusun Rencana Kerja Anggaran SKPD (RKA-SKPD) berbasis kinerja.
- (5) RKA-SKPD disampaikan kepada TAPD melalui PPKD untuk diverifikasi yang bertujuan menelaah kesesuaian antara RKA-SKPD dengan KUA PPAS, dokumen perencanaan lainnya, capaian kinerja, indicator kinerja, analisis standar belanja, standar harga satuan, perencanaan kebutuhan BMD dan lain-lain.
- (6) Jika telah selesai PPKD Menyusun Rancangan Perda tentang APBD dan dokumen pendukung berdasarkan RKA SKPD yang telah disempurnakan oleh Kepala SKPD kemudian menyampaikan Rancangan Perda beserta dokumen pendukungnya kepada Kepala Daerah.
- (7) Kepala Daerah mengajukan Rancangan Perda tentang APBD disertai penjelasan dan dokumen pendukungnya kepada DPRD paling lambat 60 hari sebelum tahun anggaran berakhir.
- (8) DPRD dan KDH membahas dan menyetujui Ranperda APBD.
- (9) Rancangan Perda tentang APBD dan rancangan Perkada tentang penjabaran APBD yang telah dievaluasi ditetapkan oleh Kepala Daerah menjadi Perda tentang APBD dan Perkada tentang

Penjabaran APBD paling lambat 31 Desember sebelum tahun anggaran berjalan.

#### 2.1.5. Konsep Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Badan Kepegawaian Negara dalam Sudarmanto (2014) mendefinisikan kompetensi sebagai: “Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.”

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Menurut Watson Wyatt yang dikutip oleh Ahmad S. Ruky (2013) mendefinisikan kompetensi sebagai: “kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.”

Menurut Boyatziz dalam Sudarmanto (2014) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah: “karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan



kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan” Kompetensi menurut International Federation of Accountants (2014) dalam IAESB: *Handbook of International Education Pronouncements* menyatakan bahwa: *“Competence is defined as the ability to perform a work role to a defined standard with reference to working environments. To demonstrate competence in a role, a professional accountant must possess the necessary (a) professional knowledge, (b) professional skills, and (c) professional values, ethics, and attitudes”.*

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan peran pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan dengan mengacu pada lingkungan kerja. Untuk menunjukkan kompetensi sesuai peranannya, seorang akuntan profesional harus memiliki (a) pengetahuan profesional yang diperlukan, (b) keterampilan profesional, dan (c) nilai, etika, dan sikap profesional.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara RI Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah sebagai berikut: “Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien”. Menurut Emilda Ihsanti (2014) mendefinisikan Kompetensi Sumber daya manusia sebagai berikut:

“kemampuan seseorang atau individu suatu organisasi (kelembagaan) atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.”

Menurut Mangkunegara (2012) kompetensi sumber daya manusia adalah sebagai berikut: “Kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.”

#### 1) Tujuan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013 Pasal 1 menjelaskan bahwa “Kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008) Penggunaan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sebagai berikut: “Penggunaan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan pembentukan pekerjaan (*job design*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*), pembentukan dan pengembangan organisasi (*organization design and development*), serta membentuk dan memperkuat nilai dan budaya (*company culture*).”

Berikut ini adalah uraian mengenai tujuan kompetensi :

- a. Pembentukan Pekerjaan (*Job Design*)
- b. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)
- c. Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)
- d. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi (*Organization Design and Development*)
- e. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya (*Company Culture*)

## 2) Tipe Kompetensi Sumber Daya Manusia

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut, dan beberapa tipe kompetensi tersebut menurut Wibowo (2013) adalah sebagai berikut:

- a. *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. *Influence Competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
- c. *Communication Competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.

- d. *Interpersonal Competency*, meliputi empati, pembangunan konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
- e. *Thinking Competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f. *Organizational Competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- g. *Human Resources Management Competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- h. *Leadership Competency*, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan dalam memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
- i. *Client Service Competency*, merupakan kompetensi yang berupa pengidentifikasian dan penganalisaan pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut

dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.

- j. *Business Competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- k. *Self Management Competency*, kompetensi yang berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.

### 3) Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang berkualitas tentunya adalah tolak ukur yang dapat dijadikan patokan atau perbandingan agar bisa mengetahui sumber daya yang berkualitas. Dengan adanya batasan atau tolak ukur ini, dapat dijadikan landasan dalam menentukan kualitas pribadi sumber daya manusia. Menurut Sedarmayanti (2014) karakteristik sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan (*knowledge*) Mencakup pengetahuan mengenai ilmu akuntansi keuangan dan ilmu pengetahuan lainnya yang terkait, pengetahuan mengenai kegiatan bisnis dan organisasi.
- b. Keterampilan (*skill*). Keterampilan (*skill*) Mencakup keterampilan teknis dan fungsional, keterampilan intelektual, keterampilan

berorganisasi, keterampilan personal, keterampilan komunikasi dan intrapersonal.

- c. Sikap (*attitude*), Sikap (*attitude*) Memiliki komitmen untuk kepentingan publik dan sensitifitas terhadap tanggungjawab sosial, pengembangan diri dan belajar terus menerus, dapat diandalkan, bertanggungjawab, tepat waktu dan saling menghargai, menaati hukuman dan peraturan yang berlaku.

#### 2.1.6. Konsep Komitmen Organisasional

Komitmen sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Kemudian menurut (Robbins and Judge, 2016) mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan

dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan. Manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktifitas lebih tinggi (Wibowo, 2007). Carsten dan Spector dalam Sopiah (2008) juga mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan berdampak pada karyawan yang akan tetap tinggal dalam organisasi dan akan selalu meningkatkan kinerjanya.

Berbagai macam penjelasan mengenai pengertian komitmen organisasi menurut para ahli diantaranya yaitu menurut Menurut Porter (1982) terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya Pertama, komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi. Faktor ini akan membentuk sikap bertanggung jawab terhadap keberhasilan tugas yang diemban. Kedua, komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi. Semakin besar peluang untuk berpindah kerja dan semakin besar hasratnya terhadap alternatif pekerjaan di tempat lain, komitmen pekerja pada organisasinya cenderung semakin rendah. Ketiga, komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerja

Di lain pihak, Wirawan (2014) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana

ia menjadi anggotanya. Keterkaitan psikologis artinya pegawai merasa senang dan bangga bekerja untuk atau menjadi anggota organisasi. Kemudian Robbins dan Judge (2007) juga menjelaskan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini,



dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi biasanya mendapatkan kepuasan yang besar. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadirannya atau keluar masuk (turnover). Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat ketidakhadiran dan turnover.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Streers (1985, dalam Sopiah (2008) mengidentifikasi 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi :

- a. Ciri pribadi pekerja, termasuk jabatan dalam organisasi, dan variasi ketuhanan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David (dikutip Minner, dalam Sopiah 2008) mengemukakan 4 (empat) faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- (1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
- (2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- (3) Karakteristik struktur, misalnya besar /kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralitas atau desentralitas, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian organisasi yang dilakukan oleh karyawan.
- (4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang hanya beberapa tahun bekerja dalam organisasi tentu mempunyai tingkat komitmen yang berlainan.

Sedangkan menurut pendapat Gilmer (1966) dalam bukunya Moch. As'ad (2004) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut : *Pertama* Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja. *Kedua* Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja. *Ketiga* Gaji, Gaji lebih banyak

menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya. Manajemen kerja. *Keempat* Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman. *Kelima* Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir. *Keenam* Pengawasan (Supervisi). Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn tover. *Ketujuh* Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan. *Kedelapan* Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja. *Kesembilan* Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja. *Kesepuluh* Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan.

#### 1) Manfaat Komitmen Organisasi

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

a. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi.

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang karyawan dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

b. Mengurangi atau meringankan supervisi pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervisi terhadapnya. Supervisi yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

c. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan

yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa komitmen memiliki manfaat yang penting untuk organisasi, dengan adanya komitmen dalam organisasi maka akan menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi, mengurangi supervisi karyawan serta meningkatkan efektifitas dalam organisasi.

## 2) Pengukuran Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak.

Menurut Indra Kharis (2010) indikator komitmen organisasi yaitu:

- a. Kemauan Karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa dilatar belakangi seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.
- b. Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan

terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.

- c. Kebanggaan karyawan pada organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

Seperti yang disebutkan di atas bahwa terdapat tiga dimensi terpisah dalam komitmen organisasi (Meyer dan Allen, 1991), yaitu:

*Pertama* Komitmen afektif (*Affective commitment*) Berkaitan dengan keterikatan emosional dan keterlibatan anggota pada organisasi. Anggota yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena keinginan yang timbul dari diri mereka sendiri dan memiliki kedekatan emosional terhadap organisasi. Hal ini berarti orang tersebut akan berkeinginan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.

*Kedua* komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*). Menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri anggota berkaitan dengan keinginan tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan menunjukkan komitmen anggota organisasi yang lebih disebabkan oleh biaya hidup. Dengan demikian, semakin besar perolehan pendapatan anggota yang diberikan oleh organisasi, maka akan

semakin besar kepuasan kerja, prestasi kerja dan begitu juga sebaliknya. Anggota dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena adanya kesadaran kerugian besar yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

*Ketiga* Komitmen normatif (*Normative commitment*) menimbulkan perasaan kewajiban pada anggota untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi. Komitmen normatif diartikan sebagai suatu tingkatan dimana seseorang terikat secara psikologis pada organisasi yang memperkerjakannya melalui pendalaman tujuan organisasi, nilai- nilai, serta misinya.

### 3) Faktor Komitmen Organisasi

Faktor komitmen anggota terhadap organisasi, sangat terkait erat dengan penghargaan organisasi terhadap anggotanya (Baron dan Gerald, 1990). Artinya semakin tinggi penghargaan organisasi terhadap anggotanya, maka akan semakin tinggi pula komitmen anggota terhadap organisasinya. Allen dan Meyer dalam Djati dan Adiwijaya (2009) berpendapat bahwa setiap komponen tersebut memiliki dasar yang berbeda, sebagai berikut :

- a. Komponen afektif (*Affective commitment*) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan anggota di dalam suatu organisasi.
- b. Komitmen normatif (*Normative commitment*) merupakan perasaan-perasaan anggota tentang kewajiban yang diberikan organisasi.
- c. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*) berarti komponen berdasarkan persepsi anggota tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.

Anggota organisasi dengan komponen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Anggota yang memiliki komponen normatif tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap anggota memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasional yang dimilikinya. Anggota yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan anggota yang berdasarkan berkelanjutan. Seseorang yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada



anggota untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

## 2.2. Tinjauan Empiris

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Yang Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi Pada Pemerintahan Kabupaten Buton Selatan. Adapun penelitian-penelitian terdahulu tersebut antara lain:

Tabel 2. 1. Matriks Tinjauan Empiris

Nama	Judul	Hasil Penelitian
Priatno (2013)	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada satuan kerja lingkup pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Blitar	Hasil analisis data menunjukkan bahwa faktor administrasi dan SDM mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran satuan kerja, sedangkan faktor perencanaan dan faktor pengadaan barang dan jasa yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran satuan kerja.
Abdullah (2012)	Serapan Anggaran Pemerintah Daerah Faktor Faktor yang Mempengaruhinya (Studi pada Pemda Kabupaten/Kota di Aceh).	Hasil analisis menunjukkan bahwa sisa anggaran tahun sebelumnya berpengaruh negatif terhadap serapan anggaran, sementara waktu penetapan dan perubahan anggaran tidak berpengaruh.

Lanjutan Tabel 2.1.....

Nama	Judul	Hasil Penelitian
Rahmawati (2021)	Evaluasi perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen manajemen sebagai pemoderasi pada satuan kerja kementerian agama Republik Indonesia di Kota Jambi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada akhir tahun. Terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial faktor perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap penyerapan anggaran. Komitmen manajemen memoderasi pengaruh antara perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran. Komitmen manajemen memoderasi pengaruh antara kompetensi SDM dan penyerapan anggaran.
Harriyanto (2012)	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Jakarta	Hasil analisis data menunjukan bahwa faktor administrasi dan SDM mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran satuan kerja, sedangkan faktor perencanaan dan faktor pengadaan barang dan jasa yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran satuan kerja

Lanjutan Tabel 2.1.....

Nama	Judul	Hasil Penelitian
Kadek Mia Ranisa Putri (2018)	Pengaruh perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran (survei pada SKPD di wilayah pemerintah daerah provinsi BALI).	hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Hasil penelitian ini menyatakan bahwa: variabel perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.