

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang

Digitalisasi telah membawa perubahan besar di banyak industri, termasuk sektor publik. Ini tidak hanya mengubah cara orang berkomunikasi atau melakukan pekerjaan, tetapi juga mengubah tata kelola pemerintahan, terutama dalam hal pengelolaan keuangan dan anggaran. Dengan kemajuan teknologi informasi yang ada, pemerintah di berbagai tingkatan mulai beralih dari sistem manual yang lambat dan rentan terhadap kesalahan, ke sistem berbasis digital yang diharapkan lebih efisien, transparan, dan akuntabel.

Salah satu prioritas utama pemerintahan adalah pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien, terutama untuk mendukung kemajuan yang berkelanjutan dan memenuhi kebutuhan masyarakat (Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, 2019). Dalam konteks ini, digitalisasi memungkinkan adanya sistem keuangan yang lebih canggih, seperti *e-budgeting*, atau *e-procurement*, yang memfasilitasi proses perencanaan, alokasi, hingga pemantauan penggunaan anggaran.

Anfujatin (2016) menyatakan bahwa penyerapan anggaran merupakan salah satu indikator utama untuk menilai keberhasilan program atau kebijakan pemerintah. Namun, Suwarni et al., (2023) mengungkapkan adanya pola ketimpangan dalam penyerapan anggaran pemerintah, di mana realisasi anggaran



yang rendah pada awal tahun, tetapi mengalami lonjakan signifikan di akhir tahun. Pola ini mencerminkan kurang optimalnya perencanaan pelaksanaan anggaran secara merata sepanjang tahun.

Di Indonesia, dengan populasi yang besar dan geografis yang beragam, penerapan teknologi digital dalam pelayanan publik menghadirkan tantangan sekaligus peluang. Pertanyaan penting yang muncul adalah bagaimana pemerintah dapat menyediakan layanan yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel kepada masyarakat.

Salah satu landasan normatif penerapan digitalisasi dalam pelayanan publik adalah Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Regulasi ini memberikan kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai sistem pemerintahan, menghilangkan hambatan pertukaran informasi, dan menciptakan sistem yang lebih terhubung. Hal ini didukung oleh Peraturan Menteri PAN RB Nomor 59 Tahun 2020 yang mengatur pemantauan dan evaluasi implementasi SPBE di berbagai instansi pemerintah.

Sebagaimana dijelaskan oleh Ferdinand (2024), transformasi digital dalam pelayanan publik menghadapi berbagai hambatan, baik dari sisi penyelenggara maupun masyarakat. Dari sisi penyelenggara, tantangan utamanya meliputi lemahnya kapasitas kepemimpinan, kesenjangan kompetensi digital, dan budaya organisasi yang resisten terhadap perubahan. Banyak instansi pemerintah masih terjebak dalam birokrasi kaku dan pola kerja konvensional. Akibatnya, pegawai sering kali merasa nyaman dengan metode kerja lama, sehingga kompetensi di bidang teknologi informasi tidak berkembang. Tantangan budaya kerja ini menjadi penghalang signifikan dalam proses transformasi, terutama karena menyangkut aspek mental yang sulit diubah.

Faktor penting lain adalah infrastruktur teknologi. Tanpa infrastruktur yang

, sulit bagi pemerintah untuk menyediakan layanan digital yang andal dan

leskipun Indonesia telah mengalokasikan proyek infrastruktur senilai USD



454 juta pada periode 2020-2022, nilai ini masih jauh di bawah Malaysia (USD 642 juta) dan negara-negara maju di Asia seperti China dan Korea Selatan. Ketimpangan infrastruktur ini terutama terlihat di daerah terpencil, yang masih menghadapi keterbatasan akses internet. Hal ini menciptakan kesenjangan digital yang memperburuk disparitas antara daerah maju secara teknologi dan daerah tertinggal.

Dari sisi masyarakat, tantangan terbesar adalah ketidaksiapan dalam mengadopsi teknologi baru. Banyak warga masih nyaman dengan proses manual yang sudah akrab bagi mereka. Contohnya adalah penerapan identitas kependudukan berbasis digital, yang mengalami kendala akibat rendahnya literasi digital masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya soal teknologi, tetapi juga tentang mengubah pola pikir dan kebiasaan masyarakat.

Tantangan lain yang signifikan adalah resistensi terhadap perubahan. Ketakutan kehilangan pekerjaan, kesulitan dalam mengadopsi metode kerja baru, dan kurangnya motivasi sering kali menghambat transformasi digital. Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan pendekatan yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga sosial dan psikologis. Pelatihan yang komprehensif, dukungan dari pimpinan, dan komunikasi yang efektif dapat membantu mengatasi resistensi dan mendorong adopsi teknologi secara luas.

Menyikapi berbagai hambatan tersebut, strategi percepatan pemahaman digital menjadi krusial. Pelatihan dan pengembangan keterampilan di bidang teknologi informasi perlu ditingkatkan, baik bagi penyelenggara maupun masyarakat. Pegawai pemerintah harus dibekali dengan pengetahuan dan

keahlian yang memadai untuk mengelola dan mengoperasikan sistem digital.

Hal ini akan mendukung penyelenggaraan layanan publik yang lebih baik dan



efisien, sekaligus mempercepat pencapaian tujuan pembangunan daerah melalui digitalisasi.

Di sektor publik, terutama pada organisasi perangkat daerah (OPD) di Kota Makassar, kapasitas sumber daya manusia (SDM) dan perencanaan anggaran menjadi dua aspek yang sering kali tidak sinkron dengan perkembangan digitalisasi, yang menyebabkan keterlambatan atau inefisiensi dalam penyerapan anggaran. Sembilan organisasi perangkat daerah (OPD) di Kota Makassar telah mencatat realisasi anggaran hingga triwulan ketiga tahun 2024, dengan setidaknya lima OPD menerima anggaran di bawah 40%. Data yang dikumpulkan pada 30 September 2024 termasuk:

Tabel 1. 1 Realisasi Anggaran Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Makassar Tahun 2024

No.	OPD	Realisasi Anggaran		
		Target (M)	Tercapai (M)	Persentase
1	Dinas Pemuda dan Olahraga	139	23	16.55%
2	Dinas Lingkungan Hidup	205.9	38.6	18.75%
3	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	31.4	9.24	29.43%
4	Dinas Pekerjaan Umum	31	9.56	30.84%
5	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	27	9.32	34.51%

Sumber: sulselsatu.com dan makassar.tribunnews.com

Lima Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan anggaran terendah adalah Dinas pemuda dan olahraga, Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman, Dinas Pekerjaan Umum, dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, menurut informasi tersebut. Dispora



kan penyerapan anggaran paling rendah, dengan realisasi hanya 16,55% dari target anggaran sebesar 139 miliar rupiah. Dinas Lingkungan berada di posisi kedua dengan tingkat penyerapan sebesar 18,75%, di

mana dari target 205,9 miliar rupiah, hanya 38,6 miliar rupiah yang terealisasi. Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman juga mengalami hal serupa dengan tingkat penyerapan sebesar 29,43%, atau hanya merealisasikan 9,24 miliar rupiah dari target 31,4 miliar rupiah. Dinas Pekerjaan Umum mencatat realisasi sebesar 9,56 miliar rupiah dari target 31 miliar rupiah, dengan tingkat penyerapan sebesar 30,84%. DPM-PTSP melaporkan penyerapan anggaran sebesar 34,51%, dengan realisasi sebesar 9,32 miliar rupiah dari target anggaran 27 miliar rupiah.

Secara keseluruhan, kelima OPD ini menunjukkan tingkat efektivitas penyerapan anggaran yang rendah, yang kemungkinan disebabkan oleh berbagai faktor seperti perencanaan yang kurang optimal, hambatan teknis, atau keterbatasan sumber daya manusia. Evaluasi mendalam terhadap proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja keuangan mereka di masa mendatang.

Dengan demikian, fenomena umum yang dihadapi oleh organisasi sektor publik saat ini adalah bagaimana mereka mampu memanfaatkan teknologi digital secara efektif untuk meningkatkan pengelolaan anggaran dan memastikan penyerapan anggaran yang optimal. Digitalisasi membuka banyak peluang, namun juga memerlukan adaptasi yang cepat dan komprehensif, baik dari sisi teknologi maupun peningkatan kapasitas SDM. Tanpa kesiapan yang memadai, organisasi sektor publik dapat menghadapi risiko keterlambatan dalam pelaksanaan program, tidak optimalnya pemanfaatan anggaran, dan pada akhirnya ketidakmampuan dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.



berapa studi telah menunjukkan signifikansi dari digitalisasi dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran, dan hal ini juga berlaku pada

implementasi *e-budgeting* ataupun *e-procurement*. Penerapan *e-budgeting* di Pemerintah Kota Surabaya telah berhasil memenuhi tujuan yang diharapkan, yakni meningkatkan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, serta transparansi dalam pengelolaan anggaran (Rafiqi et al., 2021). Pengadaan barang dan jasa secara elektronik, juga dikenal sebagai *e-procurement*, memiliki efek positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran pemerintah daerah. Semakin baik penggunaan *e-procurement*, semakin banyak anggaran yang dapat dicapai (Frankoe et al., 2021).

Kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam penelitian ini terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran belanja daerah. Peningkatan kapasitas SDM, yang diukur melalui pengetahuan, keahlian, dan perilaku pegawai, berperan penting dalam meningkatkan efektivitas penyerapan anggaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa SDM dengan kompetensi tinggi dapat memberikan kontribusi positif pada pengelolaan keuangan daerah, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Alumbida., 2016).

Perencanaan anggaran yang baik memerlukan SDM yang kompeten untuk menganalisis kebutuhan, merumuskan anggaran, dan merealisasikan rencana tersebut. Tanpa SDM yang berkualitas, proses perencanaan anggaran dapat menjadi tidak efektif, yang dapat mengakibatkan alokasi anggaran yang tidak tepat dan rendahnya tingkat penyerapan (Mramra et al., 2021)

Studi sebelumnya berfokus pada kapasitas SDM dan perencanaan anggaran, dan menemukan bahwa kapasitas SDM sangat memengaruhi proses perencanaan anggaran. Pegawai yang mahir dalam perencanaan anggaran dapat membuat rencana yang lebih realistis dan efektif, yang pada gilirannya akan atkan kemungkinan penyerapan anggaran yang optimal (Mramra et al.,



2021). Sementara itu, belum banyak yang meneliti dampak digitalisasi terhadap penyerapan anggaran di sektor pemerintahan.

Penelitian empiris terdahulu sering mengidentifikasi bahwa meskipun digitalisasi diterapkan, sumber daya manusia di sektor publik masih kurang dalam pemahaman dan keterampilan teknologi sehingga menghambat penyerapan anggaran yang efektif. Selain itu, perencanaan anggaran yang tidak matang, terutama dalam pengalokasian dan prioritas, menjadi salah satu penyebab inefisiensi penyerapan anggaran, termasuk di Kota Makassar.

Karena proyek pembangunan sangat penting, terutama di bidang infrastruktur, penyerapan anggaran yang efektif sangat penting untuk mencapai target pembangunan. Pada era digital saat ini, evaluasi terhadap efektivitas perencanaan anggaran dan kapasitas SDM menjadi semakin penting dalam mendukung optimalisasi penyerapan anggaran di berbagai OPD di Kota Makassar. Penilaian ini bertujuan untuk memastikan bahwa perencanaan anggaran dan kualitas SDM mampu beradaptasi dengan tuntutan digitalisasi, sehingga mendukung realisasi anggaran yang lebih efisien dan tepat waktu.

Penelitian ini merupakan lanjutan dari studi yang dilakukan oleh Lestari dan Laila (2022), dengan fokus yang lebih spesifik pada penggunaan variabel kapasitas SDM dan perencanaan anggaran sebagai variabel independen. Selain itu, penelitian ini juga memperkenalkan variabel moderasi Digitalisasi, yang tidak digunakan dalam studi sebelumnya. Variabel-variabel ini sesuai dengan fokus penelitian, yakni “Pengaruh Moderasi Digitalisasi Terhadap Hubungan Antara Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran Dan Efektivitas Penyerapan Anggaran”. Pemilihan variabel tersebut didasarkan pada asumsi semakin optimal kapasitas sumber daya manusia dan perencanaan



anggaran, semakin besar pula potensi peningkatan realisasi penyerapan anggaran. Dalam konteks digitalisasi, kemampuan adaptasi juga menjadi faktor yang krusial dalam proses ini.

Untuk meningkatkan kinerja keuangan pemerintah daerah di masa mendatang, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas penyerapan anggaran. Fokus utama penelitian ini adalah menggali aspek-aspek yang berkontribusi terhadap keberhasilan realisasi anggaran, termasuk perencanaan anggaran, kapasitas SDM, serta peran digitalisasi dalam proses pengelolaan keuangan.

Penelitian ini menjadi penting karena adanya kesenjangan antara penerapan digitalisasi dengan hasil nyata dalam meningkatkan penyerapan anggaran. Kondisi ini mendorong peneliti untuk menggali lebih dalam mengenai hubungan antara digitalisasi dan efektivitas pengelolaan keuangan daerah.

Penelitian ini difokuskan pada lima OPD dengan tingkat penyerapan anggaran yang rendah di Kota Makassar, yaitu Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora), Dinas Lingkungan Hidup (DLH), Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman (DPKP), Dinas Pekerjaan Umum (PU), serta Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP). Melalui penelitian terhadap permasalahan yang dihadapi oleh OPD tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan yang komprehensif mengenai isu-isu spesifik di tingkat lokal. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk berkontribusi pada pemahaman yang lebih luas terkait pengelolaan keuangan daerah dalam konteks digitalisasi, sehingga dapat menjadi referensi bagi pengambilan kebijakan



h efektif dan efisien.

musan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas maka rumusan masalah dari penelitian ini yaitu:

1. Apakah kapasitas sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap efektivitas penyerapan anggaran di organisasi perangkat daerah Kota Makassar?
2. Apakah perencanaan anggaran berkontribusi terhadap efektivitas penyerapan anggaran di organisasi perangkat daerah Kota Makassar?
3. Apakah digitalisasi memoderasi hubungan antara kapasitas SDM dan perencanaan anggaran terhadap efektivitas penyerapan anggaran di organisasi perangkat daerah Kota Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh kapasitas sumber daya manusia terhadap efektivitas penyerapan anggaran di organisasi perangkat daerah Kota Makassar.
2. Menganalisis dampak perencanaan anggaran terhadap efektivitas penyerapan anggaran di organisasi perangkat daerah Kota Makassar.
3. Mengkaji peran digitalisasi dalam memperkuat pengaruh kapasitas SDM dan perencanaan anggaran terhadap efektivitas penyerapan anggaran di organisasi perangkat daerah Kota Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah:



Kegunaan Teoritis

Studi ini menyediakan model analisis yang dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan yang mengkaji hubungan antara

perencanaan anggaran, kapasitas sumber daya manusia, dan penerapan digitalisasi di sektor publik, khususnya di Indonesia. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam memperluas wawasan literatur terkait masalah ini.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Studi ini dapat digunakan oleh organisasi perangkat daerah di Kota Makassar untuk membangun program pelatihan dan pengembangan SDM yang lebih efisien, yang akan meningkatkan keterampilan pegawai dalam pengelolaan anggaran. Selain itu, temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai panduan untuk meningkatkan proses perencanaan anggaran, yang akan menjadi lebih efisien dan tepat sasaran. Studi ini juga dapat menawarkan saran tentang cara menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas proses penyerapan anggaran dan penganggaran.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan yang berfokus pada peningkatan kapasitas SDM di sektor publik, terutama dalam pengelolaan keuangan dan anggaran. Temuan penelitian dapat memberikan masukan bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan kebijakan penganggaran yang lebih efisien di era digital. Selain itu, penelitian ini menawarkan rekomendasi kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan infrastruktur teknologi yang mendukung sistem pengelolaan keuangan, guna memperlancar proses digitalisasi.

1.5 Sistematika Penulisan



ar pembahasan tersaji secara terstruktur, penulis menyusun tata letak sistematis dengan teliti untuk menampilkan hasil penelitian yang mudah . Sistematika penulisan skripsi ini mencakup 6 bab yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini, ada latar belakang yang menjelaskan konteks penelitian dan alasan mengapa topik tersebut penting. Bab ini memberikan rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian. Bab ini juga membahas tujuan dan manfaat dari penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Teori-teori yang terkait dengan topik penelitian dibahas di bab ini. Selain itu, penelitian sebelumnya yang relevan dibahas sebagai dasar atau referensi untuk pembuatan kerangka konseptual. Teori-teori yang dipilih akan membantu dalam analisis data di bab berikutnya.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

Bab ini menyajikan dua hal pokok, yaitu kerangka konseptual atau pemikiran serta pengembangan hipotesis. Kerangka konseptual bertujuan untuk menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti, sedangkan pengembangan hipotesis menjelaskan dugaan atau asumsi yang akan diuji melalui penelitian ini.

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini menguraikan berbagai teknik yang diterapkan dalam penelitian, mencakup jenis penelitian, metode pengumpulan data, jenis data yang dikumpulkan, serta metode yang digunakan untuk analisis data.

**BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

Hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan dibahas dalam bab ini. Ini juga menganalisis data yang dikumpulkan, yang disajikan dalam bentuk narasi, tabel, dan grafik. Selain itu, membahas bagaimana hasil penelitian ini berhubungan dengan penelitian sebelumnya.

BAB VI PENUTUP

Terakhir, bab ini menyampaikan kesimpulan dari diskusi, menjawab rumusan masalah, dan memberikan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut atau untuk pihak-pihak terkait yang dapat memanfaatkan hasil penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Stewardship Theory*

Teori utama yang mendasari penelitian ini adalah bagian dari *agency theory*, yaitu *stewardship theory*. Teori ini menjelaskan situasi di mana manajer memprioritaskan pencapaian tujuan strategis yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi daripada kepentingan pribadi mereka. Dalam situasi seperti ini, fokus utama manajer adalah pada upaya untuk mendukung sepenuhnya visi dan misi organisasi (Donaldson, L., & Davis, 1991).

Stewardship theory didefinisikan sebagai pendekatan yang menekankan hubungan antara individu dalam organisasi yang didasarkan pada komitmen moral dan tanggung jawab untuk bekerja sama agar mencapai tujuan bersama tanpa memanfaatkan satu sama lain. Dalam konteks ini, individu dianggap sebagai "*stewards*" atau pengelola yang berfokus pada kepentingan jangka panjang organisasi dan pemangku kepentingan lainnya, bukan hanya pada keuntungan pribadi mereka sendiri (Hernandez, 2012).

Hernandez (2012) juga mengemukakan bahwa *stewardship* melibatkan pengorbanan kepentingan pribadi untuk melindungi kesejahteraan jangka panjang orang lain, yang diaktifkan melalui hubungan kognitif dan afektif. Teori ini berlawanan dengan teori agensi, yang berasumsi bahwa agen dan prinsipal selalu sejalan. Sebaliknya, *stewardship theory* menunjukkan bahwa ada irisan kepentingan antara pengelola dan pemangku kepentingan karena ada koneksi psikologis yang kuat. Secara keseluruhan, teori ini menyoroti



pentingnya kolaborasi yang berorientasi pada hubungan dalam organisasi, di mana perilaku pro-sosial dan kepercayaan di antara anggota organisasi dapat mendorong pencapaian tujuan bersama

Dalam *stewardship theory*, manajer bertindak sesuai dengan kepentingan bersama organisasi dan pemilik. Meskipun ada perbedaan kepentingan, seorang manajer akan memilih untuk bekerja sama daripada berkonflik karena bekerja sama dianggap sebagai cara yang logis untuk mencapai tujuan organisasi. Teori ini mengatakan bahwa kepuasan pemilik organisasi sangat berpengaruh pada kesuksesan organisasi. *Steward* berusaha untuk menjaga dan meningkatkan kekayaan organisasi dengan kinerja terbaik, sehingga mereka dapat mencapai utilitas yang maksimal. Salah satu premis utama teori ini adalah bahwa, meskipun manajer juga memiliki kebutuhan pribadi, mereka juga menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan pemilik (Raharjo, 2007).

Stewardship theory dapat dikatakan sebagai suatu kondisi di mana manajer lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada tujuan pribadi, demi tercapainya kesuksesan organisasi dan kepuasan masyarakat (Ayem & Nugroho, 2020). Berdasarkan psikologi dan sosiologi, *stewardship theory* menekankan sikap melayani (*steward*). *Stewardship* menawarkan perspektif baru tentang manajemen dan operasional organisasi. Ini mencakup pergeseran dari gagasan pengendalian dan pengarahan ke gagasan kepemilikan kolektif, kemitraan, dan peraturan bersama. Pendekatan ini mendorong anggota atau tim dalam organisasi untuk merasa bahwa organisasi adalah bagian integral

diri mereka, seolah-olah mereka memiliki ikatan yang tidak dapat dipisahkan dengan organisasi tersebut.



Stewardship theory menggambarkan situasi di mana para pengelola (*steward*) tidak berfokus pada kepentingan pribadi, melainkan lebih mengutamakan kepentingan utama pemilik (*principal*). Teori ini mengatakan bahwa ada hubungan erat antara keberhasilan perusahaan dan kinerjanya, yang memungkinkan pencapaian tujuan organisasi dan manfaat maksimal bagi pemilik (Latifah & Abdullah, 2022).

Stewardship theory berkaitan erat dengan penelitian ini karena teori ini mendukung pandangan bahwa sumber daya manusia dan perencanaan anggaran yang efektif berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, yang meneliti pengaruh moderasi digitalisasi terhadap hubungan antara kapasitas SDM, perencanaan anggaran dan efektivitas penyerapan anggaran, *stewardship theory* menjadi dasar pemahaman bahwa sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki komitmen tinggi akan bekerja bukan untuk kepentingan pribadi, tetapi untuk mencapai hasil terbaik bagi organisasi dalam penyerapan anggaran.

Stewardship theory juga relevan karena dalam era digitalisasi, SDM yang memiliki kapasitas tinggi dapat lebih mandiri dan efektif dalam menjalankan tanggung jawab mereka tanpa perlu pengawasan ketat. Digitalisasi memfasilitasi proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang lebih efisien, dan SDM yang berfungsi sebagai *steward* (pengelola) diharapkan dapat mengoptimalkan teknologi ini untuk mendukung kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Teori tersebut memberikan implikasi yang signifikan terhadap penelitian terutama dalam memperjelas peran strategis pemerintah daerah, snya organisasi perangkat daerah (OPD) di Kota Makassar, sebagai



institusi dianggap bertindak demi kepentingan publik. Organisasi perangkat daerah berfungsi sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam mengelola sumber daya, termasuk anggaran daerah, untuk memastikan bahwa pelaksanaan program dan kebijakan berjalan secara efisien dan efektif. Dalam hal ini, pemerintah daerah harus dapat bertanggung jawab atas penggunaan anggaran yang telah diberikan kepada mereka dengan mengutamakan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi saat melakukan tugas dan fungsi mereka.

Pemerintah daerah diharapkan dapat mencapai tujuan strategis seperti meningkatkan pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan yang baik. Ini menunjukkan betapa pentingnya meningkatkan kapasitas organisasi, termasuk keterampilan sumber daya manusia dan penerapan perencanaan anggaran yang terstruktur, agar setiap OPD dapat melakukan tugasnya dengan paling baik. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menemukan komponen yang memengaruhi efektivitas penyerapan anggaran, yang pada akhirnya akan membantu mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan dan bermanfaat bagi masyarakat.

Untuk memenuhi tanggung jawab ini, para pengelola atau *stewards* harus menggunakan seluruh kemampuan dan keahlian sumber daya manusia mereka, serta menggunakan perencanaan anggaran yang baik, sehingga anggaran dapat digunakan dengan lebih efisien di era digital. Oleh karena itu, teori ini mendukung hipotesis bahwa kapasitas SDM dan perencanaan ran yang kuat dapat meningkatkan efektivitas penyerapan anggaran,



karena individu dalam peran manajerial berfokus pada tujuan bersama organisasi, sejalan dengan nilai-nilai *stewardship*.

2.1.2 Teori Penyerapan Anggaran

Penyerapan anggaran merupakan suatu proses di mana anggaran yang telah direncanakan dan dialokasikan oleh pemerintah digunakan untuk melaksanakan program dan kegiatan. Halim (2016), "penyerapan anggaran ialah pencapaian dari suatu entitas yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dipandang pada suatu saat tertentu (realisasi dan anggaran)." Penyerapan anggaran yang baik sangat penting untuk mendukung pelaksanaan program pemerintah dan mencapai target yang telah ditetapkan (Nugroho, 2017).

Hasni dan Basukianto (2016) menyatakan bahwa beberapa faktor mempengaruhi penyerapan anggaran, seperti perencanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, sumber daya manusia, peraturan, dan proses pencairan dana. Kajian lain (Ramdhani & Anisa, 2017) dan (Zarinah et al., 2016), menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia dan perencanaan anggaran berpengaruh pada penyerapan anggaran.

Menurut Ramdhani dan Anisa (2017), menyatakan bahwa penyerapan anggaran menunjukkan seberapa baik pemda melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pekerjaan yang diberikan oleh SKPD. Walaupun penyerapan anggaran yang rendah bukanlah satu-satunya indikator untuk menilai seberapa efektif kinerja keuangan pemda, elemen ini tetap menjadi

yang penting untuk diperhatikan. Keberhasilan dalam penyerapan ran dapat memberikan gambaran mengenai kemampuan pemerintah



dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya secara efisien. Kondisi ini dapat menyebabkan tidak tercapainya target kinerja yang telah ditetapkan. Akibatnya, dana pemerintah daerah mungkin tidak digunakan dengan baik dan seharusnya dialokasikan ke bidang yang lebih produktif (BPKP, 2011).

Teori penyerapan anggaran yang dijelaskan oleh Nugroho (2017) memiliki keterkaitan langsung dengan penelitian ini, yang berjudul pengaruh moderasi digitalisasi terhadap hubungan antara kapasitas sumber daya manusia, perencanaan anggaran dan efektivitas penyerapan anggaran. Penyerapan anggaran mencerminkan bagaimana anggaran yang telah direncanakan dapat digunakan secara optimal dalam melaksanakan program dan kegiatan pemerintah. Dalam penelitian ini, faktor “kapasitas sumber daya manusia” dan “perencanaan anggaran” menjadi fokus utama karena keduanya sangat menentukan efektivitas penyerapan anggaran.

Dengan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, pemerintah daerah diharapkan dapat melakukan pencairan dana dan realisasi belanja yang lebih efektif, sehingga mendukung pencapaian target proyek, program dan penggunaan anggaran secara efisien. Sementara itu, perencanaan anggaran yang baik memastikan bahwa alokasi dana sesuai dengan kebutuhan program, yang membantu mengurangi risiko anggaran yang menganggur atau tidak terserap. Hal ini berguna terutama dalam konteks digitalisasi, di mana sumber daya manusia yang terampil dan perencanaan anggaran yang matang akan memungkinkan pemanfaatan teknologi untuk mendukung transparansi, akurasi,

isiensi dalam penyerapan anggaran.



2.1.3 Kapasitas Sumber Daya Manusia

Kemampuan seseorang, organisasi, atau sistem untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan disebut kapasitas sumber daya manusia. Kemampuan untuk mencapai kinerja optimal, menghasilkan *output*, dan memberikan hasil yang diharapkan juga merupakan kapasitas (Rioni & Saraswati, 2019). Menurut Afrianti (2011) dalam penelitian (Wardani & Andriyani, 2017), kapasitas SDM mencakup kemampuan yang dimiliki seseorang, didukung oleh pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang relevan, untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

Kapasitas sumber daya manusia yang tinggi berarti bahwa pegawai memiliki pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi secara efisien dan efektif. Karyawan dengan kapasitas sumber daya manusia yang tinggi akan dapat membuat dokumen keuangan yang berkualitas dan tepat waktu serta memahami logika akuntansi dengan baik (Andrianto et al., 2018).

Menurut Griffin (2004) dalam (Delanno, 2013), indikator pengukuran kapasitas sumber daya manusia dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.

1. Pendidikan: merupakan kegiatan yang bersifat universal, karena keberadaannya selalu ada di berbagai tempat dan waktu. Pendidikan berperan dalam membentuk kompetensi individu.
2. Pelatihan: adalah proses yang dilakukan secara sistematis untuk mengubah perilaku seseorang dengan tujuan mencapai target organisasi. Pelatihan ini berkaitan dengan pengembangan



keterampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam menjalankan tugas.

3. Pengalaman: ini adalah ukuran yang didasarkan pada berapa lama seseorang bekerja. Semakin lama bekerja, seseorang menjadi lebih terbiasa dengan tugas, lebih mahir, memiliki wawasan yang lebih luas, dan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dengan lebih mudah.

2.1.4 Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran adalah proses menentukan tujuan dan menetapkan strategi untuk mencapainya. Perencanaan anggaran juga mencakup pembuatan rencana yang menyeluruh yang menggabungkan dan mengatur berbagai aktivitas (Ramadhani & Setiawan, 2019).

Instrumen penelitian ini berdasarkan penelitian Harahap et al. (2020) yang mencakup enam item pernyataan dengan indikatornya, yaitu:

1. Komprehensif: Mencakup seluruh aspek yang relevan dan dalam suatu proses atau kegiatan, sehingga menghasilkan pemahaman yang menyeluruh.
2. Terperinci: Menyajikan informasi secara detail dan mendalam, sehingga memudahkan dalam pelaksanaan tugas dan evaluasi.
3. Disiplin: Mematuhi aturan, prosedur, dan jadwal yang telah ditetapkan, sehingga tugas dapat dilakukan secara konsisten dan tepat waktu.
4. Fleksibel: Mampu menyesuaikan diri dengan perubahan atau keadaan yang berbeda tanpa mengorbankan tujuan utama.



5. Prioritas: Mengutamakan hal-hal yang paling fundamental atau mendesak, sehingga alokasi waktu dan sumber daya dapat digunakan secara optimal.
6. Keterbukaan: Bersikap transparan dan jujur dalam menyampaikan informasi, yang mendukung kepercayaan dan kerja sama dalam organisasi.

2.1.5 Digitalisasi

Digitalisasi adalah *"the way many domains of social life are restructured around digital communication and media infrastructures."* Artinya, digitalisasi merujuk pada bagaimana berbagai aspek kehidupan sosial mengalami perubahan struktural sebagai akibat dari infrastruktur media dan komunikasi digital (Brennen, J. S., & Kreiss, 2016). Digitalisasi merupakan sebuah pemberian atau pemakaian suatu sistem digital. Pemberian atau penerapan sistem digital disebut digitalisasi. Ini adalah kemajuan baru yang meningkatkan efisiensi dan efisiensi aktivitas (Rahmayani et al., 2023).

Menurut Bharadwaj et al. (2013) digitalisasi juga ditandai oleh kemampuan organisasi untuk menciptakan dan memanfaatkan inovasi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi. Indikator penelitian ini mengacu pada Laudon dan Laudon (2012) yang meliputi:

1. Ketersediaan infrastruktur digital: Mengukur sejauh mana perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) mendukung pelaksanaan tugas dan proses kerja.
2. Kemudahan akses sistem informasi: Mengukur kemudahan karyawan dalam mengakses sistem berbasis digital untuk mendukung pekerjaan mereka.



3. Pemanfaatan teknologi digital: Mengukur seberapa sering dan sejauh mana teknologi digital dimanfaatkan dalam kegiatan kerja sehari-hari.
4. Keterintegrasian sistem digital: Mengukur sejauh mana sistem digital dalam organisasi sudah saling terhubung dan terintegrasi.
5. Kualitas pelatihan digital: Mengukur sejauh mana organisasi menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi digital.
6. Manfaat digitalisasi untuk Efisiensi Kerja: Mengukur persepsi karyawan tentang manfaat digitalisasi dalam meningkatkan efisiensi kerja.

2.1.6 Efektivitas Penyerapan Anggaran

Salah satu cara untuk mengetahui apakah program atau kebijakan pemerintah berhasil adalah dengan melihat penyerapan anggaran pemerintah (Anfujatin, 2016). Instrumen penelitian ini mengacu pada studi Wiryatama (2023), termasuk:

1. Kualitas perencanaan anggaran: Menilai sejauh mana perencanaan anggaran disusun secara komprehensif dan realistis, serta kesesuaian antara rencana dan kebutuhan operasional.
2. Proses pengadaan barang dan jasa: Mengevaluasi efisiensi dan efektivitas proses pengadaan, termasuk transparansi, kepatuhan terhadap prosedur, dan penghindaran pemborosan.
3. Koordinasi antar unit kerja: Menilai sejauh mana kerja sama dan komunikasi antar unit kerja mempengaruhi kelancaran pelaksanaan



program dan kegiatan, yang berhubungan dengan penyerapan anggaran.

4. Kepatuhan terhadap regulasi dan prosedur: Mengevaluasi sejauh mana pelaksanaan anggaran mengikuti peraturan dan prosedur yang berlaku, termasuk dalam pengadaan barang dan jasa, pelaporan, dan pertanggungjawaban.
5. Kualitas sumber daya manusia: Menilai kompetensi dan kapasitas aparatur dalam mengelola dan melaksanakan anggaran, yang berpengaruh langsung pada efektivitas penyerapan anggaran.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan Empiris Tinjauan empiris adalah pendekatan penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data yang berasal dari pengamatan atau pengalaman nyata. Observasi atau percobaan sebelumnya digunakan sebagai acuan untuk penelitian yang akan dilakukan. Tujuan dari perbandingan ini adalah untuk menemukan persamaan dan perbedaan antara temuan penelitian saat ini dan temuan penelitian sebelumnya. Melalui perbandingan ini, peneliti dapat mengkaji kelemahan dan kekuatan dari penelitian yang sedang dilaksanakan, sehingga dapat memahami aspek-aspek yang perlu diperbaiki atau dikembangkan. Dengan kata lain, tinjauan empiris adalah proses mencari bukti konkret dari dunia nyata untuk mendukung atau menolak suatu teori atau hipotesis. Sebagai berikut adalah tinjauan empiris yang berkaitan dengan judul penelitian yang akan dilakukan:



Studi tahun 2019 yang dilakukan oleh Rifka Ramadhani dan Mia Angelina berjudul Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, dan Pengadaan Barang/Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada

OPD Provinsi Sumatra Barat. Menurut penelitian, perencanaan anggaran yang baik dan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memengaruhi penyerapan anggaran yang lebih baik. SDM yang berkualitas tinggi memiliki kemampuan untuk mengelola anggaran dengan lebih baik, sehingga penyerapan anggaran dapat dilakukan dengan lebih baik (Ramadhani & Setiawan, 2019). Penelitian terdahulu berfokus pada OPD Provinsi Sumatera Barat dan melibatkan variabel regulasi, politik anggaran, perencanaan anggaran, SDM, serta pengadaan barang dan jasa. Sedangkan pada penelitian yang akan peneliti lakukan lebih spesifik pada OPD dengan tingkat penyerapan anggaran terendah di Kota Makassar dengan lebih fokus pada dua variabel utama, yaitu kapasitas SDM dan perencanaan anggaran, serta menambahkan aspek digitalisasi sebagai konteks yang memengaruhi efektivitas penyerapan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Sasmita Atika Sari Harahap, Taufeni Taufik dan Nurazlina pada tahun 2020 yang berjudul Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan anggaran, Pencatatan Administrasi dan Kompetensi SDM Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai). Penelitian ini menyimpulkan bahwa baik perencanaan anggaran yang baik maupun kompetensi sumber daya manusia yang memadai adalah kunci untuk meningkatkan tingkat penyerapan anggaran di organisasi perangkat daerah (Harahap et al., 2020). Pada penelitian yang akan dilakukan peneliti menekankan pada pengaruh era digitalisasi dalam meningkatkan efektivitas penyerapan anggaran, yang merupakan konteks baru dalam pengelolaan anggaran di era modern. Sedangkan penelitian terdahulu tidak mengaitkan variabel-variabel dengan aspek digitalisasi. Penelitian terdahulu menekankan "kompetensi" sedangkan penelitian ini lebih menekankan pada "kapasitas SDM," yang



mungkin mencakup tidak hanya kompetensi tetapi juga aspek kuantitatif seperti jumlah, distribusi, dan pelatihan SDM dalam konteks era digital.

Penelitian yang dilakukan oleh Yoga Hendy Ismoko, Cris Kuntadi dan R. Luki Karunia pada tahun 2023, yang berjudul Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pengelolaan Keuangan dan Kualitas SDM Aparatur Terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja Negara. Menurut penelitian tersebut baik perencanaan anggaran yang baik maupun kualitas SDM yang tinggi sangat penting untuk mencapai realisasi anggaran yang optimal (Ismoko et al., 2023). Penelitian sebelumnya berbeda dari penelitian saat ini karena penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian lembaga pustaka (*library research*). Ini berarti bahwa penelitian sebelumnya berfokus pada pengumpulan dan analisis literatur yang ada untuk mempelajari teori dan hubungan antar variabel secara deskriptif. Sedangkan, penelitian saat ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang berarti penelitian ini mengumpulkan data numerik untuk dianalisis secara statistik guna mengukur pengaruh nyata dari kapasitas SDM dan perencanaan anggaran terhadap efektivitas penyerapan anggaran di era digital, dan kemungkinan menggunakan survei atau data primer lainnya untuk mengumpulkan data dari responden yang relevan.

Penelitian yang dilakukan oleh Monik Zarinah, Dr. Darwanis, SE, M.Si, Ak , CA, dan Dr. Syukriy Abdullah, SE, M.Si, Ak pada tahun 2016 yang berjudul Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Aceh Utara. Penelitian ini menekankan pentingnya perencanaan anggaran yang



dan pengembangan kualitas SDM untuk meningkatkan penyerapan anggaran di pemerintah daerah (Zarinah et al., 2016). Teori Perencanaan

Anggaran, Teori Sumber Daya Manusia, dan Teori Kinerja Organisasi adalah beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendukung analisis dan pemahaman mengenai pengaruh perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap tingkat penyerapan anggaran. Namun, teori yang digunakan saat ini adalah *stewardship theory* dan teori peyerapan anggaran.

Novita Kristina Mramra, Balthazar Kambuaya dan Simson Werimon pada tahun 2021, yang berjudul Pengaruh Kualitas SDM, Regulasi Dan Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Daerah Provinsi Papua Barat. Dalam penelitian ini hubungan antara SDM dan perencanaan anggaran adalah saling mendukung; kualitas SDM yang baik akan menghasilkan perencanaan anggaran yang lebih efektif, dan perencanaan yang baik akan memaksimalkan potensi SDM dalam mencapai tujuan anggaran (Mramra et al., 2021). Penelitian ini, mungkin dilakukan dalam konteks kebijakan dan kondisi ekonomi tertentu di Papua Barat, di mana peraturan dan ekonomi setempat dapat memengaruhi hasil penyerapan anggaran. Sedangkan, penelitian yang akan dilakukan di masa yang berbeda dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi, kebijakan digitalisasi pemerintah, dan transformasi di sektor publik yang terjadi di era sekarang. Hal ini membawa relevansi tambahan pada penelitian Anda, terutama dalam melihat bagaimana digitalisasi dan kapasitas SDM di Makassar berdampak pada penyerapan anggaran saat ini.

Orniaty Tandi Bunna pada tahun 2022 dengan judul Pengaruh Perencanaan Dan Kompetensi SDM Terhadap Penyerapan Anggaran Yang Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi pada Pemerintahan Kabupaten Toraja Utara. Kesimpulan

penelitian ini menunjukkan pentingnya integrasi antara perencanaan, strategi, dan komitmen dalam pengelolaan anggaran di sektor publik untuk



mencapai tujuan pembangunan yang lebih baik (Bunna, 2022). Penelitian saat ini dan penelitian sebelumnya berbeda karena penelitian pertama menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan digitalisasi sebagai variabel moderasi.

