

TESIS

**PENGARUH PERENCANAAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN YANG
DIMODERASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA
PEMERINTAHAN KABUPATEN TORAJA UTARA**

***THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES PLANNING AND
COMPETENCY ON THE ABSORPTION OF THE MODERATED
BUDGET BY ORGANIZATIONAL COMMITMENTS IN THE
GOVERNMENT OF THE NORTH TORAJA DISTRICT***

ORNIATY TANDI BUNNA

A042202011



KEPADA

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

**PENGARUH PERENCANAAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN YANG
DIMODERASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA
PEMERINTAHAN KABUPATEN TORAJA UTARA**

***THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES PLANNING AND
COMPETENCY ON THE ABSORPTION OF THE MODERATED
BUDGET BY ORGANIZATIONAL COMMITMENTS IN THE
GOVERNMENT OF THE NORTH TORAJA DISTRICT***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

ORNIATY TANDI BUNNA

A042202011



KEPADA

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

**PENGARUH PERENCANAAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN YANG
DIMODERASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA
PEMERINTAHAN KABUPATEN TORAJA UTARA**

***THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES PLANNING AND
COMPETENCY ON THE ABSORPTION OF THE MODERATED
BUDGET BY ORGANIZATIONAL COMMITMENTS IN THE
GOVERNMENT OF THE NORTH TORAJA DISTRICT***

disusun dan diajukan oleh

**ORNIATY TANDI BUNNA
A042202011**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Keuangan Daerah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin


Pada tanggal 07 Juni 2022


dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

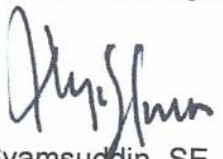
Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

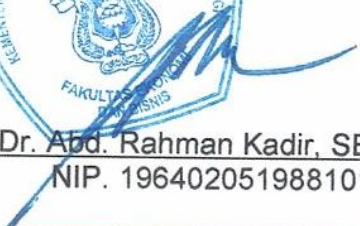

Dr. Andi Kusumawati, S.E., Ak., M.Si. CA
NIP. 196604051992032003


Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP. 196806291994031000

Ketua Program Studi
Magister Keuangan Daerah,


Dr. Syamsuddin, SE., Ak., M.Si., CA
NIP. 196406091992031003

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


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

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **ORNIATY TANDI BUNNA**

NIM : **A042202011**

Program Studi : Magister Keuangan Daerah

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa usulan penelitian tesis yang berjudul :

PENGARUH PERENCANAAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN YANG DIMODERASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA PEMERINTAHAN KABUPATEN TORAJA UTARA

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis saya ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata dalam naskah usulan penelitian tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juni 2022

Yang menyatakan,



Orniaty Tandi Bunna

A042202011

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada 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. Dr. Syamsuddin, SE.,Ak.,M.Si.,CA, 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. Andi Kusumawati, SE.,M.Si.,Ak.,CA, dan Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, SE.,M.Si, sebagai tim penasihat, Bapak Dr. Anas Iswanto Anwar, SE.,MA Bapak Dr. Syarifuddin Rasyid, SE.,M.Si dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE.,M.Si 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 Tuhan Yang Maha Esa.
5. Terima kasih kepada ayah dan ibu, suami, anak-anak, saudara-saudara, teman-teman peneliti, 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/disertasi 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 dariberbagai 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 2022

Peneliti

ABSTRAK

ORNIATY TANDI BUNNA. *Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran yang Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi di Pemerintahan Kabupaten Toraja Utara* (dibimbing oleh Andi Kusumawati dan Sobarsyah).

Penelitian ini bertujuan (1) mengetahui dan menganalisis 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 SDM terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi di Kabupaten Toraja Utara.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada OPD di Kabupaten Toraja Utara; (2) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada OPD di Kabupaten Toraja Utara; (3) perencanaan anggaran yang dimoderasi oleh komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada OPD di Kabupaten Toraja Utara; dan (4) kompetensi yang dimoderasi oleh komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada OPD di Kabupaten Toraja Utara.

Kata Kunci: perencanaan anggaran, penyerapan anggaran, komitmen organisasi, kompetensi



ABSTRACT

ORNIATY TANDI BUNNA. *The Effect of Planning and Human Resource Competence on Budget Absorption Moderated by Organizational Commitment in the North Toraja Regency Government* (Supervised by **Andi Kusumawati** and **Sobarsyah**)

This study aims to (1) determine and analyze the effect of planning on budget absorption; (2) the influence of HR competence on budget absorption; (3) the effect of planning on budget absorption with organizational commitment as a moderating variable; and (4) the influence of human resources on budget absorption with organizational commitment as a moderating variable in North Toraja Regency.

The type of research used was quantitative research.

The results show that (1) budget planning has a significant effect on budget absorption for OPD in North Toraja Regency; (2) Competence has a significant effect on budget absorption for OPD in North Toraja Regency; (3) budget planning moderated by organizational commitment has an effect on budget absorption for OPD in North Toraja Regency; and (4) competence moderated by organizational commitment has an effect on budget implementation for OPD in North Toraja Regency.

Keywords: budget planning, budget absorption, organizational commitment, competence



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA.....	v
<i>ABSTRAK</i>	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Teoritis	18
2.1.1 <i>Teori Stewardship</i>	18
2.1.2 Teori Kepribadian.....	22
2.1.3 Teori Manajemen SDM.....	30
2.1.4 Teori Penyerapan anggaran	34
2.1.5 Perencanaan	40
2.1.6 Kompetensi sumber daya manusia.....	46
2.1.7 Komitmen Organisasi	55
2.2 Penelitian Terdahulu	68
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
3.1 Kerangka Konseptual.....	71
3.2 Hipotesis.....	73

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian	79
4.2 Lokasi Penelitian.....	79
4.3 Populasi dan Sampel	79
4.4 Jenis dan sumber data.....	80
4.5 Metode Pengumpulan data	81
4.6 Definisi Operasional dan variabel penelitian.....	83
4.7 Skala Pengukuran.....	85
4.8 Uji Validitas dan Reabilitas	86
4.9 Uji Asumsi Klasik	87
4.10 Teknik Analisis Data.....	89
4.11 Uji Hipotesis	91

BAB V HASIL PENELITIAN

5.1 Hasil Analisis Deskriptif.....	92
5.1.1 Karakteristik Responden.....	92
5.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	92
5.1.3 Analisis Deskriptif data Penelitian	101
5.1.4 Asumsi Klasik	104
5.1.5 Regresi linear Berganda dan <i>Moderated Regression</i> <i>Analysis (MRA)</i>	108
5.1.6 Hasil Pengujian Hipotesis	111
5.2 Pembahasan.....	115
5.2.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran pada OPD di Kabupaten Toraja Utara	115
5.2.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Penyerapan Anggaran pada OPD di Kabupaten Toraja Utara	118
5.2.3 Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran pada OPD di Kabupaten Toraja Utara	121

5.2.4	Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi terhadap Penyerapan Anggaran pada OPD di Kabupaten Toraja Utara.....	124
-------	---	-----

BAB VI PENUTUP

6.1	Kesimpulan	128
6.2	Saran	130

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Data Target dan Realisasi Anggaran	11
Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu	68
Tabel 4.1. Definisi Operasional Variabel	84
Tabel 4.2 Pemberian Skor Jawaban.....	86
Tabel 5.1 Sebaran responden menurut jenis kelamin.....	93
Tabel 5.2 Sebaran responden menurut lama kerja.....	93
Tabel 5.3 Sebaran responden menurut Jenjang Pendidikan.....	94
Tabel 5.4 variabel X1.....	95
Tabel 5.5 variabel X2.....	97
Tabel 5.6 variabel Z.....	98
Tabel 5.7 variabel Y	100
Tabel 5.8 validitas	102
Tabel 5.9 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	104
Tabel 5.10 Normalitas	105
Tabel 5.11 Multikolinearitas	106
Tabel 5.12 Estimasi Regresi Linear Sederhana.....	109
Tabel 5.13 Estimasi MRA	109
Tabel 5.14 Uji - t.....	111
Tabel 5.15 <i>Adjusted R square</i>	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 3.2 Kerangka Pikir Penelitian	73
Gambar 5.1 : Grafik <i>scatter plot</i>	107

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). Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran.

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. Pada dasarnya 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.

Konsistensi antara perencanaan dan penganggaran penting diperhatikan karena merupakan indikator dalam menilai kinerja pemerintah daerah, agar seluruh program dan kegiatan pemerintah berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sangat berpengaruh terhadap capaian dari visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah direncanakan dalam dokumen perencanaan serta memiliki peran yang penting dalam pelaksanaan pembangunan untuk memperbaiki kesejahteraan masyarakat melalui program-program yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Proses perencanaan dan penganggaran yang dilakukan secara terpisah mengakibatkan muncul inkonsistensi antara rencana yang disusun dengan alokasi belanja dalam proses penganggaran. Kondisi tersebut menyebabkan biasanya alokasi belanja untuk berbagai jenis kegiatan. Hal ini akan bermuara pada inkonsistensi alokasi belanja daerah, padahal masalah utama yang dihadapi adalah terbatasnya sumber pendapatan di daerah sendiri yang dapat digunakan untuk membiayai suatu kegiatan.

Penyerapan anggaran juga akan mengalami kelambatan bila perencanaan kegiatan kurang matang dan pelaksanaan kegiatan

dilakukan tidak sesuai perencanaannya. Perencanaan anggaran yang akurat akan memudahkan tahap pelaksanaan anggaran dan memungkinkan tercapainya target secara efektif. Sebaliknya, ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran mengakibatkan sulitnya pelaksanaan anggaran yang berdampak pada lambatnya proses penyerapan dan pertanggungjawaban anggaran. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian Hendris Heriyanto (2012) yang menunjukkan hasil bahwa perencanaan yang tidak matang mengakibatkan penyerapan anggaran tidak maksimal.

Menurut Halim (2014: 84), 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

Faktor yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran adalah kompetensi SDM, di dalam organisasi sumber daya manusia merupakan kunci utama bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan sebaik mungkin agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Kompetensi sumber daya manusia dalam hal ini pegawai negeri sipil sebagai aparat pengelola keuangan juga menjadi faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran, Menurut Gomes (1995)

menyebutkan bahwa semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karenanya sumber daya manusia yang bekerja dengan semua kemampuan, keterampilan, pengetahuan yang dimilikinya akan efektif bagi pencapaian tujuan organisasi. Bagi pemerintah, tujuan yang ingin dicapai adalah kesejahteraan masyarakat, yang pencapaiannya dilakukan melalui serapan anggaran belanja terhadap program dan kegiatan yang telah dianggarkan dalam APBD. Belum maksimalnya penyerapan penggunaan anggaran APBD oleh beberapa SKPD menunjukkan bahwa SKPD tersebut belum mampu memaksimalkan sumber daya manusianya (Maulana, 2011).

Sumber daya manusia yang kompeten akan mampu memahami logika penyerapan anggaran dengan baik. Kegagalan sumber daya manusia pemerintah daerah akan berdampak pada kekeliruan Penyerapan Anggaran yang ditargetkan. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang kompeten adalah faktor penting demi tercapainya realisasi anggaran OPD sesuai dengan yang ditargetkan. Terbatasnya pegawai yang berlatar belakang pendidikan bidang akuntansi menjadikan kurangnya pemahaman atau penguasaan aparatur Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Selain kompetensi SDM ada juga faktor komitmen organisasi, menurut Indra Kharis (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi berhubungan dengan perasaan dan keyakinan karyawan tentang organisasi tempat dia bekerja secara keseluruhan. Menurut Jennifer dan Gareth (2012), ada dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, yaitu komitmen pada saat karyawan tersebut masuk menjadi anggota suatu organisasi, senang, percaya, dan merasa baik berada.

Pegawai yang berkomitmen terhadap pencapaian tujuan akan berusaha keras untuk mencapainya dan mendukung sepenuhnya nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Pada pemerintahan daerah, tujuan yang ingin dicapai adalah salah satunya 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. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Yumiati (2016) dan Yogi (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

Dari berbagai literasi terlihat ada beberapa faktor permasalahan rendahnya serapan anggaran. Pertama, adanya ketakutan yang berlebihan (dampak hukum) dari masing-masing aparatur diberbagai institusi terkait dengan penggunaan anggaran. Kedua, sejumlah institusi banyak yang tidak memiliki konsep perencanaan yang matang, jelas dan terukur. Ketiga, kurangnya pemahaman aparatur diberbagai institusi terkait dengan mekanisme penggunaan anggaran dan model pertanggungjawabannya.

Penelitian ini didasari oleh Teori Stewardship adalah grand theory yang digunakan dalam penelitian ini, (Menurut Donaldson & Davis, 1991) menyatakan bahwa teori Stewardship adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi, sehingga teori ini mempunyai dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai Steward termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku steward tidak akan meninggalkan organisasinya sebab steward berusaha mencapai sasaran organisasinya. Implikasi teori *Stewardship* terhadap penelitian ini adalah dapat menjelaskan eksistensi Pemerintah daerah Toraja Utara sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, membuat pertanggungjawaban keuangan yang

diamanahkan kepadanya, sehingga tujuan ekonomi, pelayanan publik maupun kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara maksimal.

Teori lain yang mendasari penelitian ini adalah teori kepribadian sebagai middle theory. Menurut Gibson (1996:127), Kepribadian merupakan himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang. Selanjutnya ada Teori Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai applied theory. Menurut Veithzal Rivai dalam Suwatno (2014:28), mendefinisikan bahwa “Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya manage (mengelola) sumber daya manusia”. Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sejak dimekarkan dari Kabupaten Tana Toraja, Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2008 Kabupaten Toraja Utara 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 turut menjadi salah satu penggerak roda perekonomian di daerah yang pada akhirnya mendorong terciptanya *multiplier effect* bagi daerah tersebut sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakatnya dalam hal ini pada Kabupaten Toraja Utara. Selain itu, adanya dana yang tidak terserap hingga diakhir tahun anggaran menunjukkan adanya inkonsistensi antara perencanaan anggaran dan realisasi.

Kabupaten Toraja Utara sangat bergantung pada dana transfer dari pemerintah pusat ke daerah. Oleh sebab itu diperlukan efisiensi dan efektifitas belanja melalui integrasi antara perencanaan dan penganggaran di Kabupaten Toraja Utara. 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. Pada Kabupaten Toraja

Utara selama ini yang ditemukan perencanaan yang kadang ada program atau kegiatan di OPD yang disisipkan makanya dalam RPJM dilakukan revisi dokumen karena dianggap sudah tidak ada kaitanya lagi dengan dokumen yang lain, sehingga hal ini dapat menyebabkan ketidak konsistenan antara perencanaan dan penganggaran di Kabupaten Toraja Utara. Sehingga dalam penelitian ini menganggap bahwa perencanaan anggaran yang baik akan memberikan pengaruh kepada penyerapan anggaran , Penelitian ini didukung oleh Ni Luh Putu Lestari Dewi (2017) yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Lambatnya penyerapan anggaran yang terjadi di Toraja Utara menjadi masalah setiap tahunnya di mana penyerapan anggaran yang tidak merata karena penyerapan anggaran pada triwulan satu dan triwulan kedua dan ketiga terbilang sangat lambat dan meningkat pada triwulan keempat dan relative sama di setiap tahunnya namun melonjak di triwulan keempat namun belum mencapai 100%. Dengan adanya fenomena tersebut tentunya akan menimbulkan permasalahan. Pemerintah memiliki peran penting dalam memaksimalkan pengelolaan potensi dan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Hal ini dapat terpenuhi jika dilakukan secara efektif dan efisien. Fenomena anggaran yang kurang terserap diawal tahun, namun dipaksakan serapannya pada akhir tahun kerap terjadi.Hal ini menjadi bahasan

menarik karena serapan anggaran secara umum hanya memiliki akselerasi tinggi pada saat akhir tahun, Sedangkan diawal tahun, umumnya sulit direalisasikan sebagaimana yang diharapkan publik. Serapan anggaran yang rendah tentunya berimplikasi buruk terhadap kinerja suatu Pemerintah Daerah (Pemda).

Adapun laporan Target dan Realisasi Anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Toraja Utara dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1 Rekapitulasi Target dan Realisasi Anggaran 2016 s/d 2020

Tahun	Triwulan	Target (Rp)	%	Realisasi(Rp)	%
2016	I	245.483.211.801	25,0%	77.511.906.145	8,00%
	II	490.966.423.602	50,0%	322.038.466.843	33,00%
	III	736.449.635.402	75,0%	567.238.807.626	58,00%
	IV	981.932.847.203	100,0%	882.261.499.073	90,00%
2017	I	294.270.243.092	25,0%	58.643.081.042	5%
	II	588.540.486.184	50,0%	303.856.981.322	26%
	III	882.810.729.276	75,0%	548.597.091.887	47%
	IV	1.177.080.972.368	100,0%	930.420.467.071	79%
2018	I	367.313.322.624	32,47%	128.643.595.766	11,37%
	II	660.191.115.132	58,36%	349.898.831.512	30,99%
	III	909.629.327.756	80,41%	592.213.338.340	52,02%
	IV	1.131.239.059.515	100%	1.027.592.287.967	91,18%
2019	I	348.852.975.722	31,32%	68.998.868.363	6,27%
	II	699.710.853.604	62,82%	265.629.104.245	23,88%
	III	921.698.076.022	82,75%	593.754.932.506	53,37%
	IV	113.834.532.958	100%	1.092.739.951.498	93,46%
2020	I	472.291.333.444	39,46%	127.039.616.656	10,36%
	II	821.542.755.388	68,64%	391.087.352.797	32,68%
	III	1.059.244.374.299	88,50%	648.465.252.897	54,18%

Tahun	Triwulan	Target (Rp)	%	Realisasi(Rp)	%
	IV	1.196.886.298.643	100,00%	1.078.216.920.290	90,09%

Sumber :BPKAD Toraja Utara

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa penyerapan anggaran di Toraja Utara masih mengalami fluktuatif, dan penyerapan anggaran masih rendah di triwulan pertama sampai dengan triwulan ketiga dan penyerapan anggaran meningkat di triwulan keempat karena pengerjaannya sudah harus diselesaikan mengingat akan berakhir tahun anggaran. Tidak tercapainya target anggaran yang ditetapkan Pemerintah Kabupaten Toraja Utara mengakibatkan terjadinya sisa lebih perhitungan anggaran (Silpa) setiap tahunnya . Kelebihan anggaran inilah yang seharusnya mampu dimanfaatkan pemerintah untuk kegiatan-kegiatan dengan skala prioritas. hal ini disebabkan karena Perencanaan dan penganggaran yang tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya sehingga menimbulkan hambatan, akibat dari perencanaan dan penganggaran yang kurang baik, menyebabkan penyerapan anggaran yang tidak maksimal keduanya akan berdampak pada kinerja suatu organisasi perangkat daerah. Oleh karena itu, ketepatan dalam menyusun, merencanakan anggaran akan mempengaruhi pula penyerapan anggaran.

Kesalahan dalam perencanaan anggaran pada Pemerintah Toraja Utara yang sering kali terjadi yaitu masih adanya Pegawai yang tidak teliti dalam menyusun perencanaan dan penganggaran. Pegawai tersebut

hanya mengusulkan program pembangunan, namun tidak mengetahui situasi sebenarnya yang ada di lapangan. Ketika anggaran sudah disahkan maka terjadi kesulitan untuk merealisasikan karena terdapat berbagai kendala lapangan, dikarenakan penempatan nomenklatur kegiatan yang salah. Kegiatan yang seharusnya masuk di belanja modal namun dimasukkan ke dalam belanja barang dan jasa sehingga kegiatan tersebut belum dapat direalisasikan pada triwulan pertama. Dengan demikian, kegiatan tersebut harus menunggu perubahan anggaran sehingga mempengaruhi realisasi yang targetkan di triwulan pertama dapat di realisasikan tapi karena kesalahan penempatan nomenklatur kegiatan terealisasi di akhir tahun, serta adanya kesalahan yang sering terjadi pada pembagian anggaran kas yang tidak sesuai yang mana seharusnya direalisasikan di triwulan pertama tetapi kenyataanya direalisasikan di triwulan keempat. Penelitian ini di dukung oleh Nugroho R (2017) menyatakan bahwa perencanaan berpegaruh terhadap penyerapan anggaran, dan Putri, (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Kurangnya Pegawai yang ada di Toraja Utara menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran karena terkadang terdapat pegawai yang merangkap pekerjaan sehingga pekerjaan tidak maksimal untuk dilaksanakan. Kompetensi SDM yang terlibat dalam pengelolaan belum

memadai dan belum tersebar secara merata sesuai kebutuhan daerah. Kondisi seperti ini dapat dilihat dari Permasalahan utama lainnya adalah kurangnya pejabat yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan regulasi seperti dalam pengadaan barang/jasa. Hal ini menyebabkan seorang pegawai dipaksa untuk mengerjakan banyak kegiatan bahkan tidak sesuai dengan tugas pokoknya. bahkan terdapat beberapa pegawai yang terpaksa rangkap jabatan, dan disisi lain ada pula yang ditempatkan tidak sesuai dengan spesifikasi keilmuan dan keahliannya. Herriyanto (2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Egidius Imanuel Laka (2017) yang meneliti tentang hubungan antara kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Toraja Utara.

Minimnya pengawasan dalam pelaksanaan kegiatan dan anggaran, dan pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai perencanaan menjadi gambaran masih minimnya komitmen organisasi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran dan sebaliknya komitmen organisasi dapat tercipta jika organisasi memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi pegawai dalam pekerjaannya. Hal ini berarti, jika organisasi peduli dengan keberadaan dan

kesejahteraan personal pegawai maka akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Akan tetapi hal tersebut berbanding terbalik dengan yang ada di OPD Toraja Utara yaitu kurangnya kerjasama pegawai disetiap OPD yang ada di Toraja Utara sehingga mengakibatkan pengawasan dan pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan menimbulkan minimnya dalam meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Andarias Patiran (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis memilih objek penelitian dengan judul “Pengaruh Perencanaan, Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran yang di Moderasi Oleh Komitmen Organisasi pada Pemerintah Kabupaten Toraja Utara”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan hasil pengamatan tentang pengelolaan Penyerapan anggaran di Kabupaten Toraja Utara, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah perencanaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Toraja Utara?.
2. Apakah kompetensi SDM pemerintah berpengaruh terhadap

penyerapan anggaran di Kabupaten Toraja Utara?.

3. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Toraja Utara?
4. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Toraja Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis mengenai :

1. Pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Toraja Utara.
2. Pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Toraja Utara
3. Pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.
4. Pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

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 toraja utara.
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 adalah dapat menambah ilmu dan wawasan tentang kinerja organisasi serta memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister keuangan daerah Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 *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 (Said 2015: 102) *Stewardship theory* merupakan teori yang dibangun berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia yang pada hakikatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Asumsi penting dari *Stewardship* adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik (Raharjo, 2007).

Sedangkan menurut Susetyo (2009) dalam Septiputri (2013) dalam teori *Stewardship* diasumsikan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan perusahaan. Kesuksesan perusahaan akan memaksimalkan utilitas kelompok manajemen dan memaksimalkan utilitas kelompok ini dan pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada di dalam kelompok perusahaan tersebut. Teori *Stewardship* dapat menjelaskan bahwa

organ yang terdapat dalam perusahaan akan memaksimalkan kinerjanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai (Septiputri, 2013).

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 memaksimumkan 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.

Berbagai keterbatasan, pemilik sumber daya (capital suppliers/principals) mempercayakan (trust = amanah) pengelolaan sumber daya tersebut kepada pihak lain (steward = manajemen) yang lebih capable dan siap. Kontrak hubungan antara steward dan principals atas dasar kepercayaan (amanah = trust), bertindak kolektif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga model yang sesuai pada kasus organisasi sektor publik adalah Stewardship theory. Kesimpulan dari teori Stewardship theory bila dikaitkan dengan judul yaitu Perencana anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi harus mematuhi dan cara penyusunan Anggaran yang ditentukan oleh pemerintah, dan harus memiliki komitmen terhadap organisasi agar penyerapan anggaran menjadi maksimal sesuai dengan yang ditargetkan. Teori Stewardship sering disebut sebagai teori pengelolaan (penatalayanan) dengan beberapa asumsi-asumsi dasar (*fundamental assumptions of Stewardship theory*). Beberapa pertimbangan penggunaan Stewardship theory sehubungan dengan masalah penelitian ini :

1) Manajemen sebagai stewards (pelayan/penerima

amanah/pengelola).

- 2) Pendekatan governance menggunakan sosiologi dan psikologi.
- 3) Model Manusia, berperilaku kolektif untuk kepentingan organisasi.
- 4) Motivasi pimpinan sejalan dengan tujuan principals.
- 5) Kepentingan manajer-principal adalah konvergensi.
- 6) Struktur berupa fasilitasi dan pemberdayaan.
- 7) Sikap pemilik mempertimbangkan risiko.
- 8) Hubungan principals-manajemen saling percaya.

Implikasi teori Stewardship terhadap penelitian ini, dapat menjelaskan eksistensi Pemerintah daerah sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, membuat pertanggungjawaban keuangan yang diamanahkan kepadanya, sehingga tujuan ekonomi, pelayanan publik maupun kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara maksimal. Untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut maka stewards mengarahkan semua kemampuan dan keahliannya dalam mengefektifkan kinerjanya dalam penyerapan anggaran. Selain itu, teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori stakeholder yang mengharuskan pemerintah untuk memenuhi kebutuhan pemerintahan itu sendiri maupun stakeholder lainnya.

2.1.2 Teori Kepribadian

Kepribadian seorang pegawai/karyawan akan mempengaruhi Kinerja organisasi, Menurut Gordon Allport dalam Sunarto, (2004:34), Ia mengatakan bahwa kepribadian adalah “organisasi dinamis pada masing-masing system psikofisik yang menentukan penyesuaian unik terhadap lingkungannya, sedangkan Menurut Kinicki (2003 : 175), Kepribadian merupakan karakteristik fisik dan mental yang stabil bertanggung jawab pada identitas diri ciri fisik dan mental yang stabil yang memberi identitas pada individu. Berbeda dengan Gibson (1996 : 127), Kepribadian merupakan himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang.

Kepribadian seseorang merupakan hasil keturunan atau lingkungan. Apakah kepribadian ditentukan sebelumnya saat kelahiran , atukah itu akibat dari interaksi individu itu dengan lingkungannya ? Kepribadian tampaknya merupakan suatu hasil dari kedua pengaruh itu dan dewasa ini kita mengenali suatu faktor lagi yaitu situasi. Jadi kepribadian seorang dewasa umumnya sekarang dianggap terbentuk dari baik faktor keturunan maupun lingkungan, yang diperlunak (moderated) oleh kondisi situasi. Adapun penjelasan dari faktor-faktor pembentuk kepribadian tersebut adalah sebagai berikut :

1. Keturunan, adalah faktor-faktor yang ditentukan di kandungan.

Postur fisik, wajah menarik, temperamen, komposisi otot , tingkat energi, dan ritme biologis merupakan sifat-sifat yang umumnya dianggap dipengaruhi oleh ke dua orang tua (ibu-bapak). Kepribadian individu bersumber dari struktur mekul genes yang terdapat dalam kromosom. Jadi sifat-sifat kepribadian banyak ditentukan waktu lahir.

2. Lingkungan, merupakan faktor-faktor yang memberi tekanan pada pembentukan kepribadian seperti budaya dimana individu dibesarkan, norma-norma diantara keluarga , teman dan kelompok social, serta pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Contoh : Orang Amerika utara telah memperoleh tema-tema kerajinan sukses, persaingan, dan kemandirian serta etos kerja protestan , akibatnya mereka cenderung ambisius dan agresif.
3. Situasi, adalah faktor yang mempengaruhi dampak keturunan dan lingkungan atas kepribadian. Kepribadian individu, meskipun pada umumnya stabil dan konsisten, dapat berubah pada situasi yang berbeda, Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda menuntut aspek yang berbeda dari kepribadian seseorang.

Menurut Sentanoe, (2001:24), Sifat kepribadian adalah sifat yang berkelanjutan yang menggambarkan perilaku individu, seperti : pemalu, agresif, ambisius, mengalah, malas, dan loyal. Semakin konsisten sifat tersebut, dan semakin sering terjadi dalam berbagai situasi, semakin

penting sifat tersebut dalam menggambarkan individu.

Menurut Sunarto, (2004:37), Dalam struktur kepribadian berkisar pada upaya untuk mengenali dan menandai karakteristik abadi yang menggambarkan suatu perilaku individu. Karakteristik yang populer antara lain sifat malu, agresif, mengalah, malas, ambisius, setia dan malu-malu. Makin konsisten karakteristik itu dan makin sering terjadi dalam situasi yang beraneka, makin penting cirri itu dalam menggambarkan individu tersebut.

Sekumpulan riset yang mengesankan mendukung bahwa lima dimensi kepribadian dasar tersebut mendasari semua dimensi lain. Faktor lima besar itu adalah sebagai berikut (Sunarto, 2004: 38) :

1. Ekstraversi.

Dimensi ini menunjukkan tingkat kesenangan seorang akan berhubungan, kaum ekstravert (ekstraversinya tinggi) cenderung ramah dan terbuka serta menghabiskan banyak waktu mereka untuk mempertahankan dan nikmati sejumlah besar hubungan. Kaum introvert cenderung tidak sepenuhnya terbuka dan memiliki hubungan yang lebih sedikit, dan tidak seperti kebanyakan orang lain, mereka lebih senang dengan kesendirian.

2. Mampu bersepakat.

Dimensi ini merujuk kepada kecenderungan seseorang untuk tunduk kepada orang lain. Orang yang sangat mampu sepakat jauh

lebih menghargai harmoni daripada ucapan atau cara mereka. Mereka itu kooperatif dan percaya akan orang lain . Orang yang menilai rendah kemampuan untuk bersepakat memusatkan perhatian lebih pada kebutuhan mereka sendiri ketimbang pada kebutuhan orang lain.

3. Mendengarkan kata hati.

Dimensi ini merujuk kepada jumlah tujuan yang padanya seseorang memusatkan perhatiannya. Orang yang tinggi dalam mendengarkan kata hati mengejar lebih sedikit tujuan, dalam satu cara yang sangat terarah , dan cenderung bertanggung jawab, kuat bertahan, tergantung, dan berorientasi pada prestasi. Mereka yang skornya rendah pada dimensi ini cenderung menjadi lebih mudah kacau pikirannya, mengejar banyak tujuan, dan lebih hedonistic.

4. Kemantapan emosional.

Dimensi ini menampung kemampuan seseorang untuk menahan stress. Orang dengan kemantapan emosional positif cenderung berciri tenang, bergairah dan aman. Mereka dengan skor negative yang tinggi cenderung gelisah, tertekan, dan tidak aman.

5. Keterbukaan terhadap pengalaman.

Dimensi ini mengamanatkan tentang minat seseorang. Jelas sekali orang terpesona oleh hal baru dan inovasi. Mereka cenderung menjadi emaginatif, benar-benar sensitive, dan intelektual. Mereka

yang berada pada sisi lain dari kategori keterbukaan nampak lebih konvensional dan menemukan kesenangan dalam keakraban.

Menurut Sentanoe, (2001:25), Sejumlah sifat kepribadian khusus mempunyai potensi dapat memperkirakan perilaku dalam organisasi. Adapun sifat-sifat kepribadian tersebut adalah sebagai berikut :

1. Posisi Pengendalian (*Lokus of control*), yaitu suatu derajat seberapa jauh orang percaya bahwa mereka mengendalikan nasibnya; orangnya disebut internal. Sedang mereka yang percaya bahwa apa yang terjadi terhadap dirinya dikendalikan oleh kekuatan luar (misalnya: keuntungan, kesialan, nasib) disebut eksternal. Internal lebih efektif mencari informasi sebelum membuat keputusan, lebih bermotivasi untuk berhasil, dan berusaha lebih keras untuk mengendalikan lingkungannya. Sedangkan eksternal lebih taat, dan mau mengikuti pengarahan. Oleh karena itu, internal akan berhasil dalam tugas-tugas manajerial dan profesional yang memerlukan inisiatif dan tindakan mandiri. Sedangkan eksternal cocok untuk pekerjaan terstruktur, rutin, yang harus mengikuti ketentuan dan pengarahan.
2. Orientasi Hasil, merupakan sifat kepribadian yang dapat digunakan untuk memperkirakan perilaku-perilaku tertentu. Sifat ini juga dikenal sebagai kebutuhan untuk mencapai hasil (*need to achieve n ach*). Orang akan terus-menerus berusaha melakukan segala sesuatu

dengan baik. Mereka ingin mengatasi berbagai halangan, dan ingin merasa bahwa keberhasilan (atau kegagalan) disebabkan karena tindakannya sendiri. Individu dengan n ach tinggi lebih baik di penjualan, olah raga professional, atau manajemen dari pada diperakitan atau di staf klerk. Kepribadian n Ach tinggi cocok dengan pekerjaan yang memberi tantangan, umpan balik dan tanggung jawab.

3. Otoritarianisme, yaitu keyakinan bahwa harus ada perbedaan status dan kekuasaan diantara manusia dalam organisasi. Kepribadian otoritarian yang tinggi akan kaku secara intelektual, penguasaan atas orang lain, memisahkan yang diatas dan mengeksploitir yang dibawah, penuh kecurigaan dan ketidakpercayaan, serta menentang setiap perubahan. Otoritarian tinggi berhubungan negative dengan prestasi, karena pekerjaan menuntut sensitivitas perasaan orang lain, kearifan, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang kompleks dan berubah. Kepribadian otoritarian akan berhasil dalam pekerjaan yang terstruktur, dan yang menuntut kepatuhan pada ketentuan dan peraturan.
4. Machivelianisme (Mach), adalah derajat seberapa jauh seorang individu bersifat pragmatis, menjaga jarak emosional, dan percaya bahwa tujuan menghalalkan cara. Sebutan untuk sifat kepribadian ini berasal dari filsuf abad keenam belas Niccolò Machiavelli yang

mengajarkan bagaimana mendapatkan dan memanipulasi kekuasaan. Kepribadian Mach berhubungan dengan perilaku tertentu. Mach tinggi akan produktif dalam pekerjaan yang memerlukan ketrampilan tawar-menawar (seperti pada perundingan kolektif dengan serikat pekerja), atau pekerjaan yang mengandung imbalan untuk kemenangan (seperti dalam penjualan dengan komisi).

5. Harga diri (Self-Esteem), diartikan sebagai derajat individual menyukai diri mereka sendiri. Self-esteem (SE) berhubungan langsung dengan harapan untuk berhasil. Kepribadian SE tinggi percaya bahwa mereka memiliki kemampuan lebih besar untuk berhasil dalam pekerjaan. Individu dengan SE tinggi akan mengambil pekerjaan dengan risiko lebih besar dan pekerjaan non-konvensional. Sebaliknya SE rendah lebih peka terhadap pengaruh luar, tergantung pada penerimaan positif atas evaluasi pihak lain, mencari persetujuan dari pihak lain, dan cenderung menyesuaikan dengan keyakinan serta perilaku mereka yang dihormati. Dalam posisi manajerial SE rendah selalu ingin menyenangkan orang lain, sehingga ingin selalu populer.
6. Monitor-Diri (Self-monitoring), adalah sifat kepribadian yang mengukur kemampuan individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan factor-faktor situasi eksternal. Individu dengan monitor-diri

yang tinggi sangat sensitive terhadap tanda-tanda eksternal, dan dapat menunjukkan kontradiksi antara penampilan public dan kehidupan pribadi.

7. Penanggung Risiko (Risk-taking), adalah derajat kemauan untuk menanggung risiko. Kemauan menanggung atau menghindari risiko mempunyai dampak atas lamanya manajer membuat keputusan, dan banyaknya informasi yang diperlukan sebelum membuat pilihan. Manajer risiko-tinggi akan menghasilkan prestasi efektif bagi pedagang efek di perusahaan broker yang memerlukan keputusan cepat. Tetapi untuk profesi akuntan yang memerlukan tugas-tugas kemauan, audit atau pembukuan lebih cocok untuk kepribadian risiko-rendah.
8. Kecocokan Kepribadian dan Pekerjaan . John Holland mengajukan teori kecocokan kepribadian pekerjaan (personality-job fit). Menurut teori ini, kepuasan akan maksimal dan turnover akan minimal jika kepribadian cocok dengan pekerjaan.
9. Penutup. Kepribadian merupakan salah satu faktor yang sangat penting diperhatikan dalam organisasi, agar organisasi bisa meraih kinerja yang tinggi seperti tingginya tingkat kepuasan kerja dan kemampuan unjuk kerja serta kepribadian yang mantab.

2.1.3 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup buruh, tenaga kerja, menejer dan pegawai. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk aktivitas organisasi atau instansi agar tujuan dari instansi tersebut dapat dicapai. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah:

Menurut Armstrong dalam Donni Juni Priansa (2014:28), mendefinisikan Praktek sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyedia jasa karyawan.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Donni Juni Priansa (2014:29), mendefinikan manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan

pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat.

Menurut Marwansyah (2010:3), mendefinisikan bahwa :
“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.

Menurut Veithzal Rivai dalam Suwatno (2014:28), mendefinisikan bahwa: “Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumber daya manusia”.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Adapun penjelasan tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo dalam Donni Juni Priansa (2014:32), yaitu :

1. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan
2. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
3. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi)

4. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
5. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
6. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
7. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Cushway yang dikutip oleh Dr. Edy Sutrisno (2011:7), tujuan MSDM meliputi :

1. Mempertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM

untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya

2.1.4 Teori Penyerapan Anggaran

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, 2013).

Penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penertapan 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).

Suatu pemerintah daerah penyerapan anggaran berarti kegiatan atas pelaksanaan Undang-Undang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah UU (APBD) yang disahkan oleh DPRD Penyerapan anggaran paling tidak ada dua macam sudut pandang. Sudut pandang pertama adalah membandingkan anggaran dengan realisasinya secara sederhana. Misalnya anggaran sebesar 100 juta sampai akhir tahun

anggaran teralisasi 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)

2.1.4.1 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 (Halim dan Kusufi, 2017).

Indikator yang tidak kalah pentingnya dengan cara melihat sejauh mana Satuan Kerja Perangkat Daerah sebagai pengguna anggaran dan pengguna barang dalam menyerap Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dapat memenuhi prinsip hemat, tidak mewah, efektif, efisien dan sesuai dengan ketentuan peraturan dan perundangan-undangan (Sari dkk, 2019).

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran

a) Dokumen Perencanaan

Dokumen perencanaan menurut Ratna(2015) 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.
 - a. Pencatatan administrasi
Administriasi 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.

- b. Kompetensi Sumber Daya Manusia
- c. Dokumen Pengadaan
- d. Uang Persediaan

2.1.4.3 Pengukuran Penyerapan Anggaran Indikator

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

- a. Perbandingan realisasi anggaran dengan target penyerapan anggaran.
- b. Konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan.
- c. Ketepatan jadwal penarikan anggaran.

2.1.5 Perencanaan

2.1.5.1 Pengertian Perencanaan

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 pemutusan 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.

2.1.5.2 Pentingnya Perencanaan

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

1. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai
2. Tanpa perencanaan dan rencana tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan
3. Rencana adalah dasar pengendalian karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan
4. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen pun tidak ada

2.1.5.3 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 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, secara garis besar sebagai berikut :

1. 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.

2. 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)

3. 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.

4. 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,

5. 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.

6. 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

2.1.6. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Definisi Kompetensi Sumber Daya Manusia Kompetensi adalah karakteristik dasar atau kemampuan sumber daya manusia dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang memadai.

Tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan SDM.

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.”

2.1.6.1. Tujuan Kompetensi Sumber Daya Manusia

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 :

1. Pembentukan Pekerjaan (*Job Design*)
2. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)
3. Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)
4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi (*Organization Design and Development*)
5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya (*Company Culture*)

Beberapa uraian mengenai tujuan kompetensi sumber daya manusia diatas dapat dijelsakan sebagai berikut:

1. Pembentukan Pekerjaan (*Job Design*) Kompetensi teknis dapat

digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, dan tingkat pekerjaan yang dilakukan.

2. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*) Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan.
3. Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and Selection*) Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan atas persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan.
4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi (*Organization Design and Development*) Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai (*value*) atau budaya organisasi serta semangat kerja (*motivation*) orang-orang yang

bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasarkan pada visi dan misi organisasi.

5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya (*Company Culture*)

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya suatu perusahaan (*culture*).

2.1.6.2. 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:

1. *Planning Competency*;
2. *Influence Competency*;
3. *Communication Competency*;
4. *Interpersonal Competency*;
5. *Thinking Competency*;
6. *Organizational Competency*;
7. *Human Resources Management Competency*;
8. *Leadership Competency*;
9. *Client Service Competency*;
10. *Self Management Competency*;
11. *Business Competency*;

12. *Technical/Operasional Competency*;

Beberapa tipe kompetensi sumber daya manusia diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *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.
3. *Communication Competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal Competency*, meliputi empati, pembangunan konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
5. *Thinking Competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational Competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan,

mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.

7. *Human Resources Management Competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *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.
9. *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.
10. *Business Competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self Management Competency*, kompetensi yang berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola

pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif

2.1.6.3. 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:

1. Pengetahuan (*knowledge*).
2. Keterampilan (*skill*).
3. Sikap (*attitude*).

Adapun penjelasan mengenai karakteristik sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*) Mencakup pengetahuan mengenai ilmu akuntansi keuangan dan ilmu pengetahuan lainnya yang terkait, pengetahuan mengenai kegiatan bisnis dan organisasi.
2. Keterampilan (*skill*) Mencakup keterampilan teknis dan fungsional, keterampilan intelektual, keterampilan berorganisasi, keterampilan personal, keterampilan komunikasi dan intrapersonal.
3. 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.

2.1.7. Komitmen Organisasi

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 (2013:169) 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. Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di 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, 2007:305). Carsten dan Spector dalam Sopiah (2008:179) 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 (1982:56) 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 (2014:713) 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 (2007:110) 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 (2008:155) 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: 163) mengidentifikasikan 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi :

1. Ciri pribadi pekerja, termasuk jabatan dalam organisasi, dan variasi keutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. 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: 163-164) mengemukakan 4 (empat) faktor yang memepengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
2. Karateristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karateristik 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 (2004:114) tentang factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
2. 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.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.
4. Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

5. Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
6. Pengawasan (Supervisi). Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
7. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
8. 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.
9. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.7.1 Manfaat dan Tujuan Komitmen Organisasi

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

1. 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.

2. 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.

3. 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.

2.1.7.2. 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:

1. Kemauan Karyawan

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.

2. Kesetiaan Karyawan

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.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu 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:

1. 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.

2. 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.

3. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen normatif 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 sepantasnya 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.

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 (1997) 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. Hasil penelitian sebelumnya

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 Toraja Utara. Adapun penelitian-penelitian terdahulu tersebut antara lain:

Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Tahun	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.
Rahmawati (2021)	Evaluasi perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen manajemen sebagai pemoderasi pada	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

Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
	satuan kerja kementerian agama Republik Indonesia di Kota Jambi	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 sumber daya manusia dan penyerapan anggaran
Harriyanto (2012)	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Jakarta	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
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: (1) variabel perencanaan anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

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).

Kompetensi Sumber daya manusia adalah Kompetensi Sumber Daya Manusia adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya dalam lingkungan pekerjaannya.

Penyerapan anggaran adalah penyerapan anggaran adalah suatu rencana sistematis yang berisikan tentang seluruh aktivitas serta kegiatan yang berlaku dalam jangka waktu tertentu untuk diwujudkan secara nyata. Penyerapan anggaran, khususnya belanja barang dan jasa, memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi

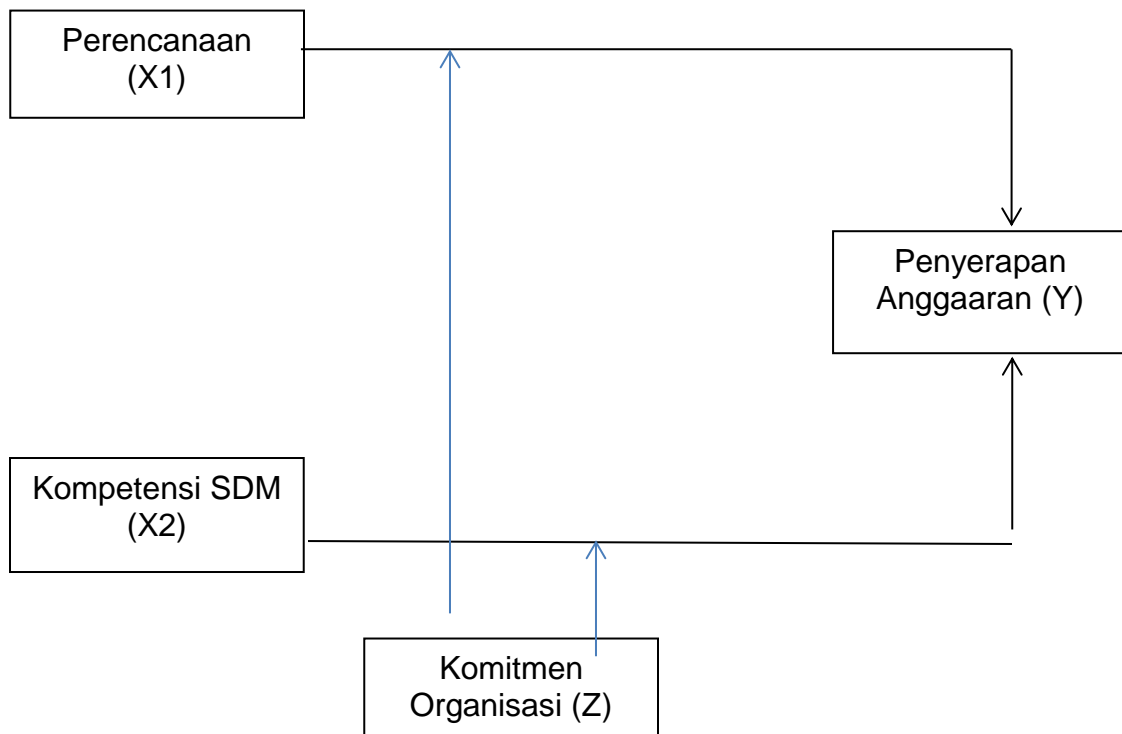
Komitmen Organisasi adalah sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi.

Dalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), pengeluaran pemerintah yang mendukung dalam pembangunan kesejahteraan masyarakat tercermin dalam belanja modal. Pelaksanaan belanja modal tersebut dalam rangka peningkatan pelayanan publik oleh pemerintah, yaitu dalam bentuk kebutuhan dasar seperti kesehatan, pendidikan, air bersih, dan transportasi, serta infrastruktur seperti jaringan jalan, sanitasi, dan fasilitas umum lainnya. Perencanaan anggaran tersusun dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah. Perencanaan pembangunan daerah ini disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan. Perencanaan memuat kegiatan kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan secara utuh sasaran hasil kinerja pembangunan dalam bentuk kerangka regulasi dan kerangka anggaran yang disebut dengan rencana kerja. Setiap Rencana Kerja menjadi landasan dalam pelaksanaan koordinasi dan monitoring implementasi rencana dalam maksud menghasilkan setiap sasaran hasil kinerja pembangunan.

Di era globalisasi ini tentunya Pemerintah Toraja Utara sangat membutuhkan SDM yang mampu mengelola anggaran dengan baik. Sumber Daya Alam yang melimpah tidak bisa dikelola dengan baik oleh aparatur pemerintah karena kualitasnya kurang. Kualitas SDM yang

rendah juga membuat sebuah proses yang lambat dalam pelayanan administrasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka kerangka pikir penelitian dapat di gambarkan pada skema di bawah ini :



Gambar 3. 1 Kerangka Pikir Penelitian

3.2. Hipotesis

3.2.1. Hubungan Perencanaan dengan Penyerapan Anggaran

Dalam menjalankan roda pemerintahan peran pemerintah sebagai pengelola keuangan negara sangatlah penting untuk menentukan tingkat kesejahteraan masyarakat. Kemampuan pemerintah dalam mengelola keuangan tersebut tercermin dalam APBD, yang mana APBD diharapkan

dapat digunakan dan dikelola secara tepat waktu dan tepat sasaran sehingga realisasi anggaran pun dapat terserap secara optimal anggaran sebagai salah satu sumber dana yang digunakan dalam kegiatan membangun guna kepentingan masyarakat pada penyusunannya harus memperhitungkan kemungkinan rencana belanja dana yang baiknya digunakan secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan.

Perencanaan anggaran tersusun dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah. Perencanaan pembangunan daerah ini disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan. Dokumen perencanaan memuat kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan secara utuh sasaran hasil kinerja pembangunan dalam bentuk kerangka regulasi dan kerangka anggaran yang disebut dengan rencana kerja. Setiap Rencana Kerja menjadi landasan dalam pelaksanaan koordinasi dan monitoring implementasi rencana dalam maksud menghasilkan setiap sasaran hasil kinerja pembangunan.

Implikasi *teori Stewardship* terhadap penelitian ini, dapat menjelaskan eksistensi Pemerintah daerah sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, membuat pertanggungjawaban keuangan yang diamanahkan kepadanya, sehingga

tujuan ekonomi, pelayanan publik maupun kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara maksimal. Untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut maka *stewards* mengarahkan semua kemampuan dan keahliannya dalam mengefektifkan kinerjanya dalam penyerapan anggaran. Penelitian ini sejalan dengan Ni Luh Putu Lestari Dewi (2017) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan teori maupun penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H₁ : Diduga Perencanaan berpengaruh dan signifikan terhadap penyerapan anggaran Pada Pemerintah di Kabupaten Toraja Utara

3.2.2. Hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia dengan Penyerapan Anggaran

Salah satu faktor utama yang menentukan baik atau tidak jalannya roda pemerintahan ini adalah sumber daya manusia. Hal ini terlihat dari bagaimana manusia sebagai tenaga kerja menggunakan potensi fisik dan psikis yang ia miliki secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi (lembaga). Pemerintah serta struktur dibawahnya sebaiknya mampu mewujudkan impian masyarakat melalui pembangunan daerah, karena pemerintah yang memiliki jabatan dan kuasa sebagai pengelola keuangan memiliki peran penting guna perwujudan harapan masyarakat. Fungsi pemerintah sebagai SDM dapat diwujudkan dalam prakteknya melalui

kegiatan pemerintah sebagai pengelola keuangan negara dalam penggunaan anggaran secara efektif dan efisien. Implikasi teori Stewardship terhadap penelitian ini yaitu dapat menjelaskan eksistensi pemerintah daerah sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya, dapat memberikan pelayanan yang baik bagi publik, dapat menampung aspirasi masyarakat, dan mampu membuat pertanggungjawaban keuangan yang diamanahkan kepadanya, sehingga kompetensi atau pengetahuan SDM dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga tujuan ekonomi dapat terpenuhi serta kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara maksimal. Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh David Sudasri (2016) dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan teori maupun penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut

H₂ : Diduga kompetensi SDM berpengaruh dan signifikan terhadap penyerapan anggaran Pada Pemerintah Kabupaten Toraja Utara.

3.2.3. Hubungan Perencanaan terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai moderasi

Hasil berbeda ditunjukkan pada penelitian Seftianova & Adam (2013) yang menyatakan akurasi perencanaan kas tidak berpengaruh terhadap kualitas penyerapan anggaran baik dari segi tingkat penyerapan anggaran maupun proporsionalitas penyerapan anggaran antar periode

dan penelitian Rifai (2016) yang menyatakan bahwa perencanaan tidak berpengaruh pada keterlambatan daya serap anggaran. Adanya hasil penelitian yang tidak konsisten disebabkan oleh adanya faktor kontinjensi, salah satunya adalah komitmen organisasi. Faktor komitmen organisasi diduga memperkuat atau memperlemah pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981; Porter et. al., 1974).

Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990) dalam Nouri dan Parker (1996). Hal ini adalah merencanakan berbagai program dan kegiatan sesuai dengan dokumen perencanaan sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Sehingga hipotesis ketiga penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₃: Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh perencanaan terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Kabupaten Toraja Utara.

3.2.4. Hubungan Kompetensi SDM terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai moderasi

Jika terjadi permasalahan administrasi dalam organisasi, maka meskipun kompetensi SDM sudah sangat baik hal ini akan mempengaruhi penyerapan anggaran karena pekerjaan staf pada pemerintah daerah pun akan terhambat. Sumber daya manusia adalah sumber yang paling penting dalam melaksanakan kebijakan (Winarno, 2007). Kompetensi merupakan modal dasar seseorang atau organisasi dalam merealisasi apa yang menjadi tujuannya atau tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan Testa (2001) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh positif terhadap keinginan karyawan memberikan pelayanan. Malhotra dan Mukherjee (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan yang excellent. Sardjito (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, maka hipotesis keempat penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₄: Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran Pada Pemerintah Kabupaten Toraja Utara.