

TESIS

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN DAN
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
PENYERAPAN ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH
DI KABUPATEN PULAU TALIABU**

*The Effect of Budget Planning and Human Resource Competence
on Regional Government Budget Absorption in Taliabu Island
Regency*

**ERWIN ABDUL GAFAR
A042222002**



KEPADA

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

TESIS

PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH DI KABUPATEN PULAU TALIABU

*The Effect of Budget Planning and Human Resource Competence
on Regional Government Budget Absorption in Taliabu Island
Regency*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh:
ERWIN ABDUL GAFAR
A042222002



KEPADA

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

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN DAN KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN
ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH
DI KABUPATEN PULAU TALIBU**

Disusun dan diajukan oleh

**ERWIN ABDUL GAFAR
A042222002**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
tanggal 16 Agustus 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Komisi Penasehat

Ketua



Prof. Dr. Syamsuddin, SE., M.Si., Ak.,CA
NIP. 196704141994121001

Anggota



Dr. Hamrullah, SE., M.Si
NIP. 196812211995121001

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



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

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



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

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Erwin Abdul Gafar**

NIM : **A042222002**

Program Studi : **Magister Keuangan Daerah (S2)**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis

yang berjudul : Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi
Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan
Anggaran Pemerintah Daerah Di Kabupaten Pulau Taliabu

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

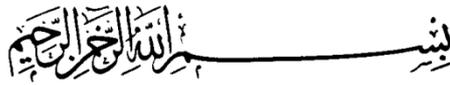
Makassar, 16 Agustus 2024

Yang menyatakan,



Erwin Abdul Gafar

PRAKATA



Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah subhanahu wata'ala, Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran Pemerintah Daerah di Kabupaten Pulau Taliabu)

”. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW., keluarga dan keturunannya, sahabat-sahabatnya, serta para pengikutnya yang setia. terselesaikannya tesis ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak Aliong Mus, ST. Bupati Pulau Taliabu yang memberikan izin dan dukungan kepada peneliti untuk melanjutkan studi Program Magister Keuangan Daerah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
2. Bapak H. Syamsudin Ode Maniwi, SIP,MM.Pd. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pulau Taliabu yang memberikan Motivasi dan dukungan kepada peneliti untuk melanjutkan studi Program Magister Keuangan Daerah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
3. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh Pendidikan jenjang Magister di Universitas Hasanuddin;
4. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si.,CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima peneliti untuk mengikuti kuliah pada Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;

5. Bapak Prof. Dr. Syamsuddin, SE., Ak., M.Si.,CA dan Bapak Dr. Hamrullah, SE,M.Si. sebagai tim penasihat 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;
6. Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE.,M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu memberi motivasi dan masukan atas penyelesaian studi magister ini;
7. Prof. Dr. Jusni, SE.,M.Si., Dr. Anas Iswanto Anwar, SE.,MA.,CWM®. dan Dr. Nurjannah Hamid, SE.,M.Agr. selaku Tim Penilai Tesis yang telah memberikan arahan dan masukan selama ujian dan proses penyelesaian tesis ini;
8. Seluruh Dosen Program Studi Magister Keuangan Daerah yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih karena telah membimbing dan membagi ilmu selama peneliti menuntut ilmu dalam perkuliahan;
9. Teman-teman Kuliah Program Magister Keuangan Daerah yang senantiasa bersama sejak perkuliahan, penulisan proposal dan penyelesaian tesis ini;
10. Keluarga saya tercinta, Ayah, Ibu, Istri dan anak-anak tersayang beserta saudara-saudara peneliti atas doa, nasihat dan motivasi yang diberikan selama penelitian ini;
11. Semua pihak yang turut terlibat dalam penelitian ini, yang tidak sempat disebutkan namanya satu persatu, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang membutuhkan, walau penelitian ini masih jauh dari sempurna. Keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan. Oleh sebab itu, kritik dan saran diharapkan untuk penelitian di masa yang akan datang.

Makassar, Agustus 2024

ERWIN ABDUL GAFAR

ABSTRAK

ERWIN ABDUL GAFAR. *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi di Kabupaten Pulau Taliabu* (dibimbing oleh Syamsuddin dan Hamrullah).

Angka realisasi anggaran yang tinggi (lebih dari 25%) menunjukkan bahwa pemerintah daerah Kabupaten Plau Taliabu dapat memanfaatkan sumber daya keuangan yang tersedia untuk membiayai program dan kegiatan Pembangunan. Angka realisasi yang tinggi menunjukkan efektivitas perencanaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan pemerintah. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran dengan perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan komitmen organisasi sebagai prediktor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan kausalitas antarvariabel. Data penelitian diperoleh melalui angket yang disebarakan kepada pegawai pemerintah di lingkungan SKPD Kabupaten Taliabu sebanyak 194 orang. Data diperoleh dan dianalisis dengan teknik *structural equation model* (SEM) menggunakan SmartPLs 4.0. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan perencanaan anggaran, kompetensi SDM, dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran. Perencanaan anggaran yang baik, rinci, dan realistis akan mendorong penyerapan anggaran yang optimal; pegawai yang kompeten dapat melakukan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban anggaran dengan baik. Komitmen organisasi yang tinggi juga dapat meningkatkan motivasi, disiplin, dan tanggung jawab pegawai dalam mengoptimalkan penyerapan anggaran. Penelitian ini memperkaya pemahaman teoretis tentang penerapan teori *stewardship* dalam konteks manajemen keuangan di pemerintah daerah; ketika pegawai pemerintah daerah bertindak sebagai *steward* yang bertanggung jawab dan berorientasi pada kepentingan publik, mereka akan berusaha mengoptimalkan penyerapan anggaran demi mencapai tujuan organisasi.

Kata kunci: penyerapan anggaran, perencanaan anggaran, kompetensi SDM, komitmen organisasi, *stewardship theory*



ABSTRACT

ERWIN ABDUL GAFAR. *The Effect of Budget Planning and Human Resources Competency on Government Budget Absorption Moderated by Organizational Commitment in Taliabu Island Regency* (supervised by Syamsuddin and Hamrullah)

The high budget realization rate, exceeding 25%, indicates that the local government of Taliabu Island Regency has been able to utilize the available financial resources to finance the development programs and activities. The high realization rate indicates the effectiveness of the budget planning and implementation of the government activities. The research aims at describing the factors that influence the budget absorption and the budget planning, human resources competency, and organizational commitment as the predictors. The research used the quantitative approach to disclose the causal relationships between the variables. The research data were obtained through the questionnaires distributed to the government employees in the regional apparatus work units (SKPD) of Taliabu Regency. The total of 194 data was obtained and analyzed using the structural equation model (SEM) technique. The research result indicates the positive and significant influence of budget planning HR compliancy, and organization commitment on the budget absorption. The good detailed, and realistic budget planning will encourage the optimal budget absorption. The competent employees can plan, implement, administer, report, and account for the budget property. The high organizational commitment can also increase the motivation, discipline, and responsibility of the employees in optimizing the budget absorption. The research enriches the theoretical understanding of the application of the stewardship theory in the context of the financial management in the local governments. When the local government employees act as the responsible and public oriented stewards, they will strive to optimize the budget absorption to achieve the organizational goals.

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



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN JUDUL	iError! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Tinjauan Teoritis	11
2.1.1 Teori <i>Stewardship</i>	11
2.1.2 Teori Kepribadian	13
2.1.3 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).....	16
2.1.4 Penyerapan Anggaran	19
2.1.5 Perencanaan Anggaran	21
2.1.6 Kompetensi Sumber Daya Manusia	25
2.1.7 Komitmen Organisasi	29
2.2 Tinjauan Empiris	36
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	39
3.1 Kerangka Konseptual	39
3.2 Hipotesis	40
3.2.1 Hubungan Perencanaan dengan Penyerapan Anggaran.....	40
3.2.2 Hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia dengan Penyerapan Anggaran	42
3.2.3 Hubungan Komitmen Organisasi dengan Penyerapan Anggaran.....	42
3.2.4 Interaksi Perencanaan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran	43
3.2.5 Interaksi Kompetensi SDM dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran	44

BAB IV METODE PENELITIAN	46
4.1 Rancangan Penelitian	46
4.2 Lokasi Penelitian	46
4.3 Populasi dan Sampel	46
4.4 Jenis dan sumber data.	49
4.5 Metode Pengumpulan Data	49
4.6 Teknik Analisis Data	50
4.6.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	51
4.6.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	52
4.7 Defenisi Operasional Variabel penelitian	50
4.7.1 Perencanaan Anggaran (X_1).....	54
4.7.2 Kompetensi SDM (X_2)	54
4.7.3 Komitmen Organisasi (M)	54
4.7.4 Penyerapan Anggaran (Y)	55
4.8 Skala Pengukuran	56
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	58
5.1 Statistik Deskriptif	58
5.1.1 Karakteristik Responden	58
5.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	59
5.1.2.1 Deskripsi Variabel Perencanaan Anggaran (X_1)	60
5.1.2.2 Deskripsi Variabel Kompetensi SDM (X_2).....	61
5.1.2.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (M).....	62
5.1.2.4 Deskripsi Variabel Penyerapan Anggaran (Y).....	63
5.2 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	64
5.2.1 <i>Convergent Validity</i>	64
5.2.2 <i>Convergent Validity</i> Setelah Modifikasi	67
5.2.3 <i>Discriminant Validity</i>	69
5.2.4 <i>Composite Reliability</i>	72
5.3 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	73
5.4 Uji Hipotesis	74
5.5 Pembahasan	77
5.5.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran	77
5.5.2 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Penyerapan Anggaran	78
5.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran.....	79

5.5.4	Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Komitmen Organisasi	81
5.5.5	Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Penyerapan Anggaran Dimoderasi Komitmen Organisasi	82
BAB VI PENUTUP		83
6.1	Kesimpulan	83
6.2	Implikasi	83
6.3	Keterbatasan	84
6.4	Saran	85
DAFTAR PUSTAKA		87
LAMPIRAN- LAMPIRAN.....		92
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian		92
Lampiran 2. Statistik Deskriptif		96
Lampiran 3. Uji Validitas		98
Lampiran 4. Cross Loading		99
Lampiran 5. Construct Validiy and Reliability		101
Lampiran 6. R-Square		101
Lampiran 7. Path Coefficient		101

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Opini BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah tahun 2019-2022	7
Tabel 2. 1 Matriks Penelitian Terdahulu	36
Tabel 4. 1 Kriteria Pemilihan Sampel	47
Tabel 4. 2 Target Sampel Tambahan	47
Tabel 4. 3 Definisi Operasional Variabel	55
Tabel 4. 4 Pemberian Skor Jawaban.....	57
Tabel 5.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	58
Tabel 5. 2 Karakteristik Responden.....	58
Tabel 5.3 Statistik Deskriptif Variabel Perencanaan Anggaran	60
Tabel 5.4 Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi SDM	61
Tabel 5.5 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi	62
Tabel 5.6 Statistik Deskriptif Variabel Penyerapan Anggaran	63
Tabel 5.7 Nilai Loading Factor	65
Tabel 5.8 Nilai Loading Factor Setelah Modifikasi	67
Tabel 5.9 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	69
Tabel 5.10 <i>Cross Loading Factor</i>	69
Tabel 5.11 <i>Composite Reliability</i>	73
Tabel 5.12 R-Square (R^2)	73
Tabel 5.13 Hasil Uji Hipotesis	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Pikir Penelitian.....	40
Gambar 5.1 Model SEM.....	64
Gambar 5.2 Hasil Uji Validitas	65
Gambar 5.3 Hasil Uji Validitas Setelah Modifikasi	67
Gambar 5. 4 Bootstrapping	75

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. 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).

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 rencanakegiatan 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 (Anwar, 2020). 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 keterlambatan 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 waktutertentu 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 sebagai *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 Pulau Taliabu sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindaksesuai 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 Kepulauan Sula, Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2013 Kabupaten Pulau Taliabu 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 Pulau Taliabu. Selain itu, adanya dana yang tidak terserap hingga diakhir tahun anggaran menunjukkan adanya inkonsistensi antara perencanaan anggaran dan realisasi.

Kabupaten Pulau Taliabu 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 Pulau Taliabu. 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 Pulau Taliabu 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 Pulau Taliabu. 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 Pulau Taliabu menjadi masalah setiap tahunnya di mana penyerapan anggaran yang tidak merata karena penyerapan anggaran pada triwulan satu dan triwulan kedua dan ketiga terbelang 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 di awal 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 di awal 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 Pulau Taliabu dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Opini BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah tahun 2019-2022

LKPD TAHUN	OPINI BPK	Target Anggaran Belanja	Realisasi Belanja	%
2019	TMP	598.660.303.261	537.039.012.938	89,71
2020	TMP	535.947.827.168	414.426.565.034	77,33
2021	WDP	793.726.372.104	613.925.906.064	77,35
2022	WDP	938.738.853.761	712.969.866.779	75,95

Sumber: Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. Data diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa penyerapan anggaran di Kabupaten Pulau Taliabu 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 Pulau Taliabu 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 Pulau Taliabu 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 Sirin *et al.* (2020) menyatakan bahwa perencanaan berpegaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian Fitriyani *et al.* (2022) menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Kurangnya pegawai yang ada di Kabupaten Pulau Taliabu 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. Belisca *et al.* (2023) menyatakan bahwa SDM merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ferdinan *et al.* (2020) yang meneliti tentang hubungan antara kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

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 Pulau Taliabu yaitu kurangnya kerjasama pegawai disetiap OPD yang ada di Pulau Taliabu sehingga mengakibatkan pengawasan dan pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan menimbulkan minimnya dalam meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis memilih objek penelitian dengan judul “Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran Pemerintah Daerah di Kabupaten Pulau Taliabu.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena beberapa faktor dan Hasil pengamatan, ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi tingkat penyerapan anggaran pada suatu organisasi. Penelitian ini akan berfokus pada bagaimana perencanaan anggaran dan kompetensi SDM dalam sebuah organisasi yang dimoderasi oleh komitmen suatu organisasi dapat memengaruhi penyerapan anggaran.

Beberapa masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Pulau Taliabu?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Pulau Taliabu?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Pulau Taliabu?
4. Bagaimana pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi di Kabupaten Pulau Taliabu?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran dimoderasi oleh komitmen organisasi di Kabupaten Pulau Taliabu?

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 Pulau Taliabu.
2. Pengaruh kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Pulau Taliabu.
3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran di Kabupaten Pulau Taliabu.
4. Pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.
5. 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 Pulau Taliabu.
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 & 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 orang 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

memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut. Teori Stewardship dapat diterapkan pada penelitian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintahan dan non profit lainnya yang sejak awal perkembangannya, akuntansi sektor publik telah dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi hubungan antara stewards dengan principals. Akuntansi sebagai penggerak berjalannya transaksi bergerak ke arah yang semakin kompleks dan diikuti dengan tumbuhnya spesialisasi dalam akuntansi dan perkembangan organisasi sektor publik.

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 Perencanaan 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.

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.

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 ektravert (ekstraversinya tinggi) cenderung ramah dan terbuka serta menghabiskan banyak waktu mereka untuk mempertahankan dan menikmati 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 imajinatif, 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 dikendalikan¹⁴ 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 professional 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) Machivellianisme (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 faktor-faktor situasi eksternal. Individu dengan monitor-diri yang tinggi sangat sensitive terhadap tanda-tanda eksternal, dan dapat menunjukkan kontradiksi antara penampilan publik 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 mantap.

2.1.3 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen SDM merupakan kegiatan yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup buruh, tenaga kerja, manajer dan pegawai. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk aktivitas organisasi atau instansi agar tujuan dari instansi tersebut dapat dicapai.

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. Flipppo 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 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 putusanya 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 selalusiap 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 mencapai tujuannya.

2.1.4 Penyerapan Anggaran

Serapan anggaran merupakan kemampuan Pemda dalam menyerap anggaran belanja daerah. Menurut Abdullah & 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 proporsionalitas persentasi penyerapan anggaran yang berarti bahwa penyerapan anggaran cenderung menumpuk di akhir tahun (Kuncoro, 2013).

2.1.4.1 Tingkat Penyerapan Anggaran

Menurut Noviwijaya & 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 *et al.*, 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 keminimanan serapan anggaran apabila sampai dengan akhir tahun tidak mampu merealisasikan 90 persen dari total APBD pagu anggaran yang telah disusun (Halim & 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 perundang-undangan (Sari *et al.*, 2019).

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

2.1.4.3 Pengukuran Penyerapan Anggaran Indikator

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

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

2.1.5 Perencanaan Anggaran

2.1.5.1 Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang mengandung beberapa pengertian. Menurut D. Conyers & 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.

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.

Menurut Handoko (1999), perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya dengan melakukan pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 (UU No.25/2004) 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 UU No.25/2004 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):

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

proses manajemen pun tidak ada.

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.25/2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN). Konstruksi sistem perencanaan pembangunan daerah ini disusun dalam era desentralisasi. Sejalan dengan perubahan paradigma perencanaan pembangunan, UU No.32/2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No.1/2022 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah telah mengakomodasi *redesign* sistem dan mekanisme perencanaan pembangunan di daerah.

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

Proses perencanaan dan penyusunan APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 (PP No.12/2019) tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, secara garis besar sebagai berikut:

a) Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).

Penyusunan RKPD merupakan tahapan awal dalam perumusan APBD. RKPD merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dengan menggunakan bahan dari Rencana Kerja SKPD untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang mengacu kepada Rencana Kerja Pemerintah Pusat.

RKPD tersebut memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas pembangunan dan kewajiban daerah, rencana kerja yang terukur dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah, pemerintah daerah maupun ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat. RKPD disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan.

- b) Penyusunan Kebijakan Umum Anggaran serta Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara.
Setelah RKPD ditetapkan, Pemerintah daerah perlu menyusun Kebijakan Umum Anggaran (KUA) serta Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) yang kemudian menjadi acuan bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD. Rancangan KUA memuat target pencapaian kinerja yang terukur dari program- program yang akan dilaksanakan oleh pemerintah daerah untuk setiap urusan pemerintahan daerah yang disertai dengan proyeksi pendapatan daerah, alokasi belanja daerah, sumber dan penggunaan pembiayaan yang disertai dengan asumsi yang mendasarinya. Kebijakan Umum APBD (KUA).
- c) Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS)
Selanjutnya berdasarkan KUA yang telah disepakati, pemerintah daerah menyusun rancangan Prioritas dan PPAS. Rancangan PPAS tersebut disusun dengan tahapan; menentukan skala prioritas untuk urusan wajib dan urusan pilihan; menentukan urutan program untuk masing- masing urusan; dan menyusun plafon anggaran sementara untuk masing-masing program.
- d) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD)
Selanjutnya menyusun RKA-SKPD yang memuat rencana pendapatan, rencana belanja untuk masing-masing program dan kegiatan, serta rencana pembiayaan untuk tahun yang direncanakan dijabarkan sampai dengan penjabaran objek pendapatan, belanja, dan pembiayaan serta prakiraan maju untuk tahun berikutnya. RKA-SKPD juga memuat informasi tentang urusan pemerintahan daerah,
- e) Penyiapan Raperda APBD
Selanjutnya, berdasarkan pada RKA-SKPD yang telah disusun oleh SKPD dilakukan pembahasan penyusunan Raperda oleh TAPD. Pembahasan oleh TAPD dilakukan untuk menelaah kesesuaian antara RKA-SKPD dengan KUA, PPAS, prakiraan maju yang telah disetujui tahun anggaran sebelumnya, dan dokumen perencanaan lainnya, serta capaian kinerja, indikator kinerja, kelompok sasaran kegiatan, standar analisis belanja, standar satuan harga, standar pelayanan minimal, serta sinkronisasi program dan kegiatan antar SKPD.
- f) Penetapan APBD
- g) 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 SDM 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 (BKN) 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 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 BKN RI Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa kompetensi SDM 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 Ihsanti (2014) mendefinisikan kompetensi SDM sebagai 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 SDM 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 & Thoha (2008), penggunaan kompetensi SDM adalah sebagai berikut:

*“Penggunaan kompetensi 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 SDM di atas dapat dijabarkan 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*, 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 mempelopori 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, mengelolah pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan, fleksibilitas dan berinisiatif.

2.1.6.3 Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia

SDM 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 SDM. Menurut Sedarmayanti (2014) karakteristik SDM adalah sebagai berikut:

- a) Pengetahuan (*knowledge*) Mencakup pengetahuan mengenai ilmu akuntansi keuangan dan ilmu pengetahuan lainnya yang terkait, pengetahuan mengenai kegiatan bisnis dan organisasi.
- b) Keterampilan (*skill*) Mencakup keterampilan teknis dan fungsional, keterampilan intelektual, keterampilan berorganisasi, keterampilan personal, keterampilan komunikasi dan intrapersonal.
- c) 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 & Meyer dalam Darmawan (2013:169) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Kemudian menurut (Robbins & 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 & 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 & 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.

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 memengaruhi komitmen organisasi menurut Streers, 1985 dalam Sopiah (2008:163) mengidentifikasi 3 (tiga) faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi:

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

David (dikutip Minner, dalam Sopiah 2008:163-164) mengemukakan 4 (empat) faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
- b) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c) Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralitas atau desentralitas, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian organisasi yang dilakukan oleh

karyawan.

- d) 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 buku As'ad (2004:114) tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- a) Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
- b) 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.
- c) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.
- d) Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
- e) Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyorotan, kantin, dan tempat parkir.
- f) Pengawasan (Supervisi). Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
- g) Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- h) 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.
- i) Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- j) 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 di atas 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 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 & 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 sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi. Komitmen normatif diartikan sebagai suatu tingkatan dimana seseorang terikat secara psikologis pada organisasi yang memperkerjakannya melalui pendalaman tujuan organisasi, nilai- nilai, serta misinya.

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:

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

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

diterimanya dari organisasi.

2.2 Tinjauan Empiris

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi SDM terhadap Penyerapan Anggaran yang Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi. Adapun penelitian-penelitian terdahulu tersebut antara lain:

Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
Rahmawati (2021)	Evaluasi perencanaan anggaran dan kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen manajemen sebagai pemoderasi pada satuan kerja kementerian agama Republik Indonesia di Kota Jambi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada akhir tahun. Terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial faktor perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap penyerapan anggaran. Komitmen manajemen memoderasi pengaruh antara perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran. Komitmen manajemen memoderasi pengaruh antara kompetensi sumber daya manusia dan penyerapan anggaran.
Ferdinan <i>et al.</i> (2020)	Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran sedangkan pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi tidak

Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
	dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia	memperkuat atau melemahkan hubungan antara perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran di Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan.
Sirin <i>et al.</i> (2020)	Determinan Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variable	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran. Variabel komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia dan evaluasi anggaran terhadap penyerapan anggaran pada satuan kerja lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah.
Fitriyani <i>et al.</i> (2022)	Budget Absorption: on The Interaction of Organizational Commitment, Budget Planning and Quality of Human Resources of The OPD in Serang City) perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran) kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran) interaksi antara perencanaan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran) interaksi antara kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh signifikan terhadap penyerapan

Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
		anggaran
Belisca <i>et al.</i> (2023)	Regional Organizational Budget Absorption: The Role of Budget Planning, Human Resource Competence and Procurement of Goods and Services	Hasil studi menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan pengadaan barang dan jasa sebagian mempengaruhi penyerapan anggaran di organisasi perangkat daerah hilir Kabupaten Indragiri.

Sumber: Hasil kajian literatur, 2024.