

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN DAN KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN**

(Studi Empiris pada SKPD Kab/Kota Padang)

SKRIPSI



DAVID SUDASRI

NIM 2010/56324

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2016

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN DAN KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN**

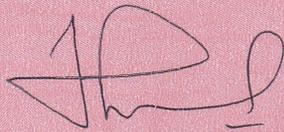
(Studi Empiris pada SKPD di Kota Padang)

Nama : David Sudasri
NIM/TM : 56324/2010
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, Juni 2016

Disetujui oleh:

Pembimbing I



Hendri Agustin, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19771123 200312 1 003

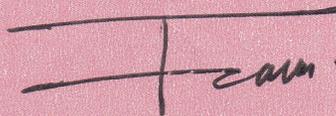
Pembimbing II



Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak
NIP. 19781204 200801 2 011

Mengetahui

Ketua Prodi Studi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP : 19730213 199903 1 003

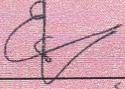
HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Ujian Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

Judul : Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Kab/Kota Padang)
Nama : David Sudasri
NIM/TM : 56324/2010
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, Juli 2016

Tim Penguji

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	Henri Agustin,SE,M.Sc,Ak	1. 
2.	Sekretaris	Erly Mulyani,SE,M.Si.Ak	2. 
3.	Anggota	Dr. Efrizal Syofyan, SE, M.Si, Ak	3. 
4.	Anggota	Vita Fitria Sari, SE, M.Si, Ak	4. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : David Sudasri
NIM/Th. Masuk : 56324/2010
Tempat/Tgl.lahir : Padang, 28 April 1992
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jln. Bandar Buat No. 29 RT 02 RW 03, Kec. Lubuk
Kilangan, Padang
No.Hp/Telp : 082391193301
Judul Skripsi : Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber
Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran (Studi
Empiris pada SKPD di Kota Padang)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis (skripsi) saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan mencantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis ini Sah apabila telah ditanda tangani Asli oleh tim pembimbing, tim penguji, dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima Sanksi Akademik berupa pencabutan gelar sarjana yang diperoleh karena karya tulis saya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku pada Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang.

Padang, Juli 2016
Yang Menyatakan



DAVID SUDASRI
NIM 56324/2010

Untuk orang terkasih, Mama dan Kakak.

I will always love you...

ABSTRAK

DAVID SUDASRI. 2016. “Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran (*Studi Empiris pada SKPD di Kota Padang*)” *Skripsi*. Padang: Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Pembimbing I : Henri Agustin, SE, M.Sc, Ak

II :Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kausatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 39 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Padang. Data dikumpulkan dengan menggunakan *total Sampling* dan dianalisis dengan menggunakan regresi berganda dengan bantuan SPSS versi 21 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran dengan nilai (sig 0.021) dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran dengan nilai (sig 0.034).

Kata kunci: perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, penyerapan anggaran

ABSTRACT

DAVID SUDASRI. 2016. “The Effect of Budget Planning and Human Resource Competencies toward the Budget Absorption (the Empirical Study on Padang City SKPD)” *Skripsi*. Padang: Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang.

Pembimbing I : Henri Agustin, SE, M.Sc, Ak

II :Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak

This research aimed to examine the effect of budget planning and human resource competencies toward the budget absorption. This type of research is classified as causative research. The sample that used in this study are the 39 work units (SKPD) in Padang city. Data were collected with using total sampling and analyzed with using multiple regression with using SPSS version 21 for Windows. The result of this study showed that the budget planning significant effect toward budget absorption with score (sig 0.021) and human resource competencies significant effect toward budget absorption with score (sig 0.034).

Keywords: budget planning, human resource competencies, budget absorption.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah. Segala puji bagi Allah SWT, penguasa seluruh Jagat Raya, berkat limpahan berkah dan karunia-Nya, skripsi ini berhasil diselesaikan. Penelitian ini dilakukan guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari kampus tercinta, FE UNP. Tanpa bimbingan dan curahan ilmu dari semua pengajar Akuntansi, penulis akan sangat tertatih-tatih menyelesaikan studi di program studi Akuntansi, FE UNP.

Penulis membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menyelesaikan skripsi ini karena kebuntuan yang seringkali hinggap dalam pikiran, tetapi kebuntuan itu sirna ketika penulis ingat tujuan mengambil studi Akuntansi dan diberi semangat oleh berbagai pihak. Untuk itu, di dalam kata pengantar ini, penulis bermaksud mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis selama perkuliahan dan proses pengerjaan skripsi ini. Hanya terima kasih yang dapat diucapkan dan semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah diberikan dengan berlipat ganda.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Hendri Agustin, SE, M.Sc, Ak dan Ibu Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak yang telah dengan sangat sabar membimbing penulis selama ini. Terima kasih untuk semua ilmu yang telah bapak dan ibu berikan. Terima kasih pula untuk Bapak Dr. Efrizal Syofyan, SE, M.Si, Ak dan Ibu Vita Fitria Sari, SE, M.Si, Ak yang telah memberikan masukan agar penelitian ini menjadi lebih baik. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada

seluruh dosen Akuntansi UNP yang telah mengajarkan banyak ilmu kepada penulis.

Terima kasih untuk teman-teman Akuntansi angkatan 2010. Kita melewati perkuliahan bersama, saling mengingatkan, dan saling membantu selama perkuliahan. Terima kasih pula untuk teman-teman Fakultas Ekonomi UNP yang sama-sama berjuang menyelesaikan skripsi di semester ini.

Selanjutnya, terima kasih yang sangat luar biasa untuk keluarga di Padang, di Jakarta, dan di Batu Pahat. Terima kasih Mama dan Kak Riri yang selalu memberi semangat, dukungan moril, dan materil. Alhamdulillah David bisa menyelesaikan studi ini dengan baik dan sesuai dengan harapan.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua.

Padang, Juli 2016

David Sudasri

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
2. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS	14
A. Kajian Teori.....	14
1. Penyerapan Anggaran.....	14
1.1 Pengertian Penyerapan Anggaran.....	14
1.2 Penyebab Penyerapan Anggaran Menjadi Rendah.....	17
1.3 Akibat Penyerapan Anggaran yang Rendah.....	19
2. Perencanaan Anggaran.....	20
2.1 Pengertian Perencanaan Anggaran.....	20
2.2 Unsur Perencanaan Anggaran.....	22
2.3 Permasalahan Perencanaan Anggaran.....	25
3. Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	29
3.1 Pengertian Kompetensi.....	29
3.2 Komponen Pembentuk Kompetensi.....	30
3.3 Sumber Daya Manusia.....	31
3.3.1 Pengertian Sumber Daya Manusia.....	31

3.3.2 Penilaian Prestasi SDM	34
3.3.3 Manfaat Kompetensi dalam SDM	35
4. Evaluasi Hasil Penelitian Terdahulu.....	37
B. Pengembangan Hipotesis.....	39
C. Kerangka Konseptual	43
D. Hipotesis.....	44
3. METODE PENELITIAN	45
A. Ruang Lingkup Penelitian.....	45
B. Populasi dan Sampel	45
C. Jenis Data	47
D. Sumber Data.....	47
E. Teknik Pengumpulan Data	48
F. Variabel Penelitian.....	48
G. Definisi Operasional.....	48
H. Instrumen Penelitian.....	50
I. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	50
J. Uji Asumsi Klasik	53
K. Teknik Analisis Data.....	54
4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	59
B. Demografi Responden	60
1. Karakteristik Responden.....	60
1.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan	60
1.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
1.3 Jumlah Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	62
1.4 Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	63
2 Statistik Deskriptif.....	63
3 Deskripsi Variabel Penelitian	64
3.1 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penyerapan Anggaran (Y)	65
3.2 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Perencanaan Anggaran (X ₁).....	66
3.3 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X ₂).....	67

C. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian	68
1. Uji Validitas	68
2. Uji Reliabilitas	69
D. Uji Asumsi Klasik	70
1. Uji Normalitas.....	70
2. Uji Multikolinearitas.....	71
3. Uji Heterokedastisitas	72
E. Uji Model.....	73
1. Uji F	73
2. Uji Koefisien Determinasi	74
3. Analisis Regresi Berganda.....	75
F. Uji Hipotesis (<i>t-Test</i>)	76
1. Perencanaan Anggaran Berpengaruh Signifikan Positif terhadap Penyerapan Anggaran.....	77
2. Kompetensi Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Positif terhadap Penyerapan Anggaran	77
G. Pembahasan.....	78
1. Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran	78
2. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran	79
5. PENUTUP.....	82
A. Kesimpulan	82
B. Keterbatasan	82
C. Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA	84
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Daftar Sampel SKPD Kota Padang.....	46
Tabel 2	Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	50
Tabel 3	Tingkat Pengembalian Kuesioner oleh SKPD dan Masyarakat	59
Tabel 4	Jumlah Responden SKPD Berdasarkan Jabatan	60
Tabel 5	Jumlah Responden SKPD Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel 6	Jumlah Responden SKPD Berdasarkan Jenjang Pendidikan	62
Tabel 7	Jumlah Responden SKPD Berdasarkan Masa Kerja.....	63
Tabel 8	<i>Descriptive Statistics</i>	64
Tabel 9	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penyerapan Anggaran	65
Tabel 10	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Perencanaan Anggaran.....	66
Tabel 11	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	67
Tabel 12	<i>Corrected item-Total Correlation</i> Instrumen Penelitian.....	69
Tabel 13	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Instrumen Penelitian	70
Tabel 14	Uji Normalitas.....	71
Tabel 15	Uji Multikolinearitas	72
Tabel 16	Uji Heterokedastisitas	73
Tabel 17	Uji F Hitung	73
Tabel 18	<i>Adjusted R Square</i>	74
Tabel 19	Koefisien Regresi Berganda.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Konseptual	43
----------	---------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Kuisisioner	87
Lampiran 2	Tabulasi Data	90
Lampiran 3	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	99
Lampiran 4	Hasil Olahan Data.....	102

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penerapan Undang-Undang (UU) No. 22 tahun 1999 yang telah direvisi menjadi UU No. 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah atau lebih dikenal dengan UU otonomi daerah dan UU No. 25 tahun 1999 yang telah direvisi menjadi UU No. 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah telah menciptakan perubahan mendasar terhadap pelaksanaan pemerintahan, terutama dalam hal pengelolaan keuangan negara, serta menjadi langkah awal kemunculan otonomi daerah. Dengan adanya UU No. 32 tahun 2004 dan UU No. 33 tahun 2004 tersebut, pemerintah daerah (selanjutnya akan disingkat menjadi pemda) dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antara susunan pemerintahan dan antara pemerintahan daerah, potensi dan keanekaragaman daerah, serta peluang dan tantangan persaingan global. Selain itu, pemda juga dituntut untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah.(Yani 346:2013)

Dan setelah berlakunya otonomi daerah, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dijadikan salah satu sorotan utama oleh masyarakat untuk mengukur kinerja pemerintah daerah masing-masing, sehingga dapat dilihat penyusunan dan realisasi APBD tersebut sudah sesuaikah atau belum dengan harapan masyarakat. Untuk mewujudkannya pemerintah daerah dapat

memenuhinya dengan menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) seperti yang disebut dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 (1) dan (2) yaitu, pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai.(Putri 2014)

Sebagai negara yang sedang giat membangun, peran pemerintah sangat dibutuhkan untuk memberikan dorongan yang lebih kuat dan cepat bagi pergerakan roda perekonomian. Peran pemerintah disini dapat dinyatakan dalam bentuk mengoptimalkan pengelolaan potensi daerah dan sumber daya manusia yang memberikan manfaat terhadap masyarakat. Hal tersebut dapat terlaksana jika segala sesuatunya dilakukan secara efektif dan efisien, tetapi pada kenyataannya masih banyak hal-hal yang diharapkan oleh masyarakat terhadap pemerintah untuk peningkatan kesejahteraan tidak dapat terpenuhi.(Putri 2014)

Salah satu faktor penyebabnya adalah rendahnya penyerapan anggaran pada pemerintah daerah. Banyak para pengamat ekonomi menyoroti masalah rendahnya tingkat penyerapan anggaran sebagai salah satu indikator kegagalan birokrasi. Dalam kerangka penganggaran berbasis kinerja, sebenarnya penyerapan anggaran bukan merupakan target alokasi anggaran. *Performance based budget* lebih menitikberatkan pada kinerja ketimbangan penyerapan itu sendiri. Untuk mengukur kinerja suatu kegiatan, yang dilihat adalah *output* dan *outcome*-nya. Hanya saja variabel pendorong pertumbuhan perekonomian kita saat ini lebih didominasi oleh faktor konsumsi, sehingga belanja pemerintah yang merupakan konsumsi pemerintah menjadi pendorong utama lajunya pertumbuhan. Untuk kegiatan yang langsung menyentuh kepentingan masyarakat luas, makin awal

pelaksanaan kegiatannya, maka manfaat serta efek stimulusnya juga makin besar. Jika pelaksanaannya cenderung terlambat hingga akhir tahun padahal seharusnya bisa dilakukan lebih awal, maka yang dirugikan sebenarnya adalah masyarakat banyak, karena manfaat yang akan diterima tertunda. (Halim 83:2014)

Menurut Mardiasmo (2009), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Secara umum penyerapan anggaran yang dimaksud adalah pencapaian dari suatu estimasi yang ingin dicapai selama periode waktu tertentu dipandang pada suatu saat tertentu. Secara lebih mudah orang awam mengatakan pencairan anggaran. Oleh karena yang diamati adalah organisasi sektor publik atau entitas pemerintahan, maka penyerapan anggaran disini dapat diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tercantum dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada periode tertentu.

Permasalahan keterlambatan dan ketidakpastian penyerapan anggaran menyebabkan *opportunity cost* atas uang pemerintah. Hal tersebut berdampak pada tidak optimalnya usaha-usaha penempatan dan investasi kas pemda apabila terdapat kelebihan kas akibat meningkatnya penerimaan daerah. Senada dengan pendapat Williams, menurut Seftianova (2013), mengemukakan buruknya kualitas penyerapan anggaran ini akan berdampak terhadap perekonomian nasional secara keseluruhan. Pertama, tidak berjalannya fungsi kebijakan fiskal dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi secara efektif. Kedua, hilangnya manfaat belanja karena dana yang telah dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan yang berarti terjadi *idle money*. Ketiga, terlambatnya

pelaksanaan program pemerintah terkait dengan penanggulangan kemiskinan. Terakhir, penumpukan tagihan pada akhir tahun anggaran sangat tidak sehat bagi manajemen kas pemerintah.

Pendapat tersebut juga diperkuat dengan dilakukannya survei (sejak tahun anggaran 2010) oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan terhadap Kementerian Negara/Lembaga dan satker-satker di bawahnya untuk mengidentifikasi penyebab dari permasalahan penyerapan anggaran ini. Dari hasil survei tersebut, diketahui beberapa faktor yang menyebabkan buruknya penyerapan anggaran, antara lain: adanya permasalahan perencanaan anggaran, pengadaan barang/jasa, mekanisme pembayaran, persiapan pelaksanaan kegiatan, dan *force majeure* (JRAK, 2013).

Menurut Yani (2013: 348), langkah awal dari pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah. Menurut Mardiasmo (2005), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Senada dengan pendapat tersebut, Munandar (2007: 1) menyatakan anggaran atau budget adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter, dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu pada masa yang akan datang. Lebih lanjut menurut Mardiasmo (2005), karakteristik penganggaran pada organisasi sektor publik berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Pada organisasi sektor swasta, anggaran merupakan rahasia

perusahaan yang tertutup untuk publik, sedangkan pada sektor publik, anggaran harus dipublikasikan kepada publik untuk dievaluasi, dikritik, dan didiskusikan guna mendapatkan masukan.

Penyerapan anggaran yang belum optimal ini perlu mendapat perhatian yang serius dari pemerintah terutama untuk jenis belanja barang dan belanja modal. Belanja tersebut dapat meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan nilai konsumsi, peningkatan produktifitas tenaga kerja, peningkatan kemakmuran nyata dan terwujudnya stabilisasi makro ekonomi. Banyak faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran dua diantaranya adalah faktor perencanaan dan faktor Sumber Daya Manusia (SDM).

Menurut Halim (2014:104), memaparkan penyerapan anggaran yang maksimal harus juga diikuti dengan perencanaan anggaran yang baik. Penyerapan anggaran yang maksimal tanpa adanya perencanaan anggaran yang baik dapat dikatakan sebagai suatu hal yang mustahil akan terwujud. Perencanaan anggaran akan bermula dari pengajuan awal yang dilakukan kementerian dan lembaga yang kemudian bermuara dalam RKA-KL. Pembahasan dan penganggaran yang dilakukan dapat dikatakan merupakan proses yang berulang terus-menerus dalam tahapannya, walupun mungkin berbeda dalam program dan pelaksanaannya.

Program yang direncanakan harusnya bersifat komprehesif dan simultan, dimana setiap program telah melalui suatu pembahasan dan perencanaan terlebih dahulu sebelum masuk dalam penganggaran. Suatu program diharapkan dapat diselesaikan dengan baik dalam satu tahun anggaran, kecuali dinyatakan bahwa program tersebut akan memakan waktu dan anggaran lebih dari satu tahun

(*multiple years*). Makin banyak program yang dilaksanakan dalam satu periode anggaran maka akan meningkatkan penyerapan anggaran dalam satu organisasi, kementerian atau lembaga. Sehingga dapat dikatakan secara kinerja anggaran penyerapannya mendekati maksimal.

Dalam Undang-Undang (UU) Nomor 33 tahun 2004 pasal 66, disebutkan bahwa Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) mempunyai fungsi otorisasi, perencanaan, pengawasan, alokasi, dan distribusi. Tambahan pula, survei yang dilakukan Direktorat Jenderal Perbendaharaan menunjukkan hasil bahwa perencanaan kas merupakan suatu bagian penting dalam upaya percepatan penyerapan anggaran. Adanya perencanaan kas yang baik akan memastikan tersedianya dana untuk membiayai kegiatan pemerintah. Hal tersebut tentu dapat mencegah kemungkinan keterlambatan suatu kegiatan akibat dari tidak tersedianya dana (Sihombing, 2008).

Selanjutnya untuk setiap organisasi, *private* atau *publik* perlu membangun sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi. SDM yang berkompentensi tinggi akan menjadi keunggulan tersendiri dalam sebuah organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing organisasi dalam era globalisasi dan menghadapi lingkungan kerja serta kondisi sosial masyarakat yang mengalami perubahan yang dinamis. Tidak terkecuali bagi setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam melakukan setiap program kerja terutama dalam hal penyusunan anggaran. Apalagi dengan adanya regulasi sebagai pedoman dalam bekerja, sangat diperlukan kompetensi pegawai untuk memahami dan mengambil keputusan. (Putri 2014)

Menurut Utomo (2002:35), sebagai organisasi nirlaba, Pemda juga harus dapat lebih berorientasi pada peningkatan kinerja akibat dari diberlakukannya otonomi daerah sehingga dependensi daerah terhadap pusat dikurangi. Oleh karena itu, pegawai yang berada dalam lingkungan pemda dituntut untuk tidak bekerja sesuai dengan imbalannya (*the in role*), akan tetapi pegawai diharapkan memiliki motivasi untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia lakukan (*the extra role*). Untuk meningkatkan SDM, perlu diadakan pembinaan yang baik. Pembinaan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja, meningkatkan disiplin, profesional, produktif guna mendapatkan hasil kerja yang efektif dan efisien.

Pendapat lain, menurut Thoha (2001), manusia adalah aktor utama dalam setiap organisasi yang memiliki karakteristik seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman. Komponen karakteristik inilah yang kemudian membentuk perilaku pegawai. Selanjutnya, organisasi merupakan suatu wadah untuk mencapai tujuan dan manusialah yang akan membawa organisasi tersebut untuk mencapai tujuan. Senada dengan pendapat Thoha, menurut Halim (94:2014), kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran. Salah satunya terlihat dalam proses pengadaan barang dan jasa, dimana terdapat keterbatasan SDM saat mengadakan pelelangan. Akibatnya proses pelelangan pun terganggu karena harus mengikuti ketersediaan waktu panitia lelang.

Menurut Herriyanto (2012), permasalahan SDM terjadi berawal dari keengganan dan ketakutan untuk menjadi panitia pengadaan. Hal ini karena tidak

seimbangny resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima. Di samping itu, bekerja sebagai panitia merupakan pekerjaan sampingan di samping pekerjaan pokok dan rutin sehari-harinya, sehingga kurang kompeten dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa. Hal ini beresiko terjadi keterlambatan dalam proses pengadaan barang/jasa. Permasalahan SDM terkait erat dengan dorongan motivasi. Motivasi dapat berupa materi maupun imateri. Secara materi, imbalan yang diperoleh menjadi panitia pengadaan barang/jasa kecil dibandingkan dengan resiko dan waktu yang habis tercurah. Panitia pengadaan barang/jasa hanya memperoleh honorarium per paket (sekali selama pengadaan barang/jasa dilaksanakan). Padahal mereka harus melakukan berbagai tahap pelaksanaan kegiatan lelang yang memerlukan waktu yang cukup lama.

Fenomena mengenai penyerapan anggaran di kota Padang terlihat masih belum optimal. Realisasi APBD kota Padang terendah dari 16 kabupaten/kota di Sumatera Barat. Hal ini karena pejabat kota padang takut dipenjara, takut dipidana karena salah menggunakan anggaran dan khawatir menggunakan anggaran yang dapat melibatkan para pejabat dalam kasus atau tindak pidana korupsi sehingga ada kemungkinan jabatan mereka dicopot, menjadi salah satu alasan masih rendahnya penyerapan anggaran dalam APBD kota Padang. Memasuki bulan kedua triwulan ketiga, belanja SKPD kota Padang baru mencapai sebesar 45,40%. Karena ketakutan itu, banyak program yang tidak terlaksana dan mengakibatkan anggaran dalam APBD tidak terserap sesuai target.

Anggota DPRD kota Padang, Iswandi mengatakan anggaran yang tidak terserap jelas sangat merugikan pembangunan di kota Padang. Iswandi, menilai

banyaknya anggaran yang tidak terserap dengan baik oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), menunjukkan rendahnya kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengelola anggaran. (harian singgalang.com)

Senada dengan pendapat itu menurut Komisi II DPRD Kota Padang, Elvi Amri mengemukakan, APBD Kota Padang belum terserap secara efektif oleh semua SKPD, hal ini terkait dengan kinerja SKPD yang belum maksimal. Ia bersama anggota dewan lainnya berjanji akan mendorong SKPD terkait untuk melakukan penyerapan terhadap dana APBD tersebut. Hal ini dilakukan untuk mencapai target, dan ia berharap saat evaluasi anggaran nanti semua SKPD telah menyerap dana anggaran yang telah disediakan pemerintah.(cendananews.com)

Perlunya untuk memaksimalkan penyerapan anggaran juga disampaikan oleh Mahyeldi Ansharullah Walikota Padang, yang menyatakan bahwa :

Penyusunan anggaran mesti bisa dipertanggungjawabkan dan dipertanggunggugatkan agar anggaran dan kegiatan yang ada tidak menjadi temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Yang terlebih penting, penyusunan anggaran harus berdasarkan permasalahan dan kebutuhan masyarakat.

Lebih lanjut menurut Mahyeldi, diperlukan kehati-hatian dalam mengurus dan mengelola keuangan negara. Perencanaan dan kelengkapan data secara historis harus termenej dengan baik, serta memprediksi dengan melihat kecenderungan-kecenderungan yang berkembang. Diharapkan aparatur dari SKPD terkait dalam menyusun anggaran-anggaran kegiatan yang dilaksanakan ini bisa meningkatkan kapasitas dan kompetensinya agar bisa dipertanggungjawabkan. (padangmedia.com)

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Hendris Herryanto (2012) dengan judul *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementrian di Wilayah Jakarta* dengan menggunakan analisis faktor eksploratori (*Eksploratory Faktor Analysis-EFA*). Penelitian ini menemukan bahwa keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja di wilayah Jakarta disebabkan oleh: (1) Faktor Perencanaan yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 42,91%, (2) Faktor Administrasi yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 8,84%, (3) Faktor Sumber Daya Manusia yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 7,80%, (4) Faktor Dokumen Pengadaan yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 6,47%, (5) Faktor Ganti Uang yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 5,41%, sisanya sebesar 28,57% dijelaskan oleh faktor lain selain faktor tersebut.

Penelitian Carlin Tasya Putri (2014) dengan judul *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Bengkulu*. Sampel dalam penelitian adalah 44 responden yang menduduki jabatan di bidang yang berkaitan dengan anggaran, di antaranya adalah pejabat pembuat komitmen, pejabat pelaksana teknis kegiatan, pejabat penanda tangan surat perintah membayar dan bendahara pengeluaran pada 11 SKPD. Penelitian ini dengan regresi linier berganda dan menemukan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran, dokumen pengadaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran dan uang persediaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran. Dokumen perencanaan tidak memiliki

pengaruh terhadap penyerapan anggaran dan pencatatan administrasi tidak memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Penelitian Prasetyo Adi Priatno (2013) dengan judul *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar*. Penelitian ini menggunakan analisis faktor dan regresi logistik. Dari 15 variabel awal yang dimunculkan, diperoleh tiga faktor, yakni Faktor Administrasi dan SDM, Faktor Perencanaan, dan Faktor Pengadaan Barang dan Jasa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Faktor Administrasi dan SDM mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran satuan kerja, sedangkan Faktor Perencanaan dan Faktor Pengadaan Barang dan Jasa yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran satuan kerja.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini difokuskan pada faktor-faktor yang berhasil dimunculkan dari penelitian terdahulu yang terbukti signifikan terhadap penyerapan anggaran. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah faktor-faktor yang dimunculkan konsisten berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Perbedaan lain dari penelitian ini adalah dari segi studi empiris berbeda. Penelitian ini dilakukan di Kota Padang. Dari segi tahun, sampel, dan responden berbeda. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2014 dengan sampel Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan responden terkait dengan penyerapan anggaran. Sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun yang berbeda dengan responden yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Kab/Kota Padang)*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Sejauhmana perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran SKPD kota Padang?
2. Sejauhmana kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran SKPD kota Padang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis:

1. Pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran SKPD kota Padang.
2. Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran SKPD kota Padang.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, harapan kami manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan penulis yang sebelumnya hanya tahu secara teori menjadi mengetahui pengaruh masing-masing variabel terhadap teori yang digunakan dalam penelitian.

2. Bagi tujuan akademik (perguruan tinggi)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan terkait dengan variabel yang dibahas. Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

3. Bagi Objek penelitian

Bagi pihak pemerintah, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan atau gambaran terkait dengan minimalisasi permasalahan penyerapan anggaran APBD kab/kota Padang.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Penyerapan Anggaran

1.1 Pengertian Penyerapan Anggaran

Kondisi penyerapan anggaran pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah di Indonesia mempunyai kondisi yang hampir sama, diistilahkan menurut Bank Dunia yaitu lambat di awal tahun namun menumpuk di akhir tahun (*slow and back-loaded expenditure*). Penyerapan yang menumpuk di akhir tahun biasanya belanja yang *nonrecurrent*, seperti belanja modal dan belanja bantuan sosial.

Menurut Halim (84:2014), penyerapan anggaran adalah pencapaian dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dipandang pada suatu saat tertentu (realisasi dari anggaran). Secara lebih mudah orang awam menyebutnya pencairan anggaran. Oleh karena yang diamati adalah organisasi sektor publik atau entitas pemerintahan, maka penyerapan anggaran disini dapat diartikan sebagai pencairan atau realisasi anggaran sesuai yang tercantum dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada saat tertentu.

Senada dengan hal itu menurut Kuncoro (2013), penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Dewan Perwakilan Rakyat

(DPR), penyerapan anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban penyerapan anggaran.

“Kinerja manajer publik akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, berapa besar yang berhasil dicapai. Penilaian kinerja dilakukan dengan menganalisis simpangan kinerja aktual dengan yang dianggarkan” (Mardiasmo,2009). Sedangkan menurut Lusiana (1997) dalam Adi (2013), kemampuan penyerapan anggaran dianggap baik dan berhasil apabila prestasi realisasi penyerapan adalah sesuai dengan prestasi fisik pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan anggapan bahwa prestasi fisik aktual pekerjaan tersebut adalah relatif sama dengan target prestasi penyelesaian pekerjaan yang direncanakan. Secara sederhana, dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa suatu penyerapan anggaran dikatakan baik apabila telah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan.

Menurut Halim (84:2014), terdapat dua sudut pandang mengenai rendahnya penyerapan anggaran. Ada pun pendapat tersebut sebagai berikut:

1. Penyerapan anggaran yang dimaksud adalah realisasi anggaran pada akhir tahun dibandingkan dengan anggarannya,
2. Dari segi ketidakproporsionalitasnya penyerapan anggaran.

Menurut Lubis (1997:3) dalam Shenny (2012), mengatakan efektivitas penyerapan anggaran lebih menekankan pada pencapaian segala sesuatu yang dilaksanakan berdaya guna yang berarti tepat, cepat, hemat, dan selamat. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Tepat, artinya apa yang dikehendaki tercapai kena sasaran memenuhi target, apa yang diinginkan menjadi realitas. Selain itu, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan/ditetapkan sebelumnya. Sehingga tidak ditemui adanya tugas/pekerjaan yang masih terlambat penyelesaiannya. Tepat disini lebih menekankan pada memenuhi target dan rencana yang terwujud.
2. Cepat, artinya pekerjaan tersebut dapat diselesaikan sebelum waktu yang ditetapkan. Lebih menekankan pada pekerjaan selesai sebelum waktu yang ditetapkan dan pekerjaan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan.
3. Hemat artinya, tanpa terjadi pemborosan dalam bidang apapun dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan tersebut. Lebih menekankan pada tidak terjadi pemborosan dan pengalokasian anggaran sebanding dengan hasil (output) yang dirasakan oleh pengguna anggaran.
4. Selamat, artinya tanpa mengalami hambatan-hambatan yang dapat menyebabkan kegagalan sebagian atau seluruh usaha pencapaian tujuan. Lebih menekankan pada tidak adanya kendala atau hambatan yang dialami dalam penyusunan anggaran.

1.2 Penyebab Penyerapan Anggaran Menjadi Rendah

Berdasarkan BPKP, Beberapa hal yang menjadi penyebab rendahnya penyerapan anggaran tersebut antara lain:

1. Adanya revisi dalam DIPA karena tidak sesuai dengan kebutuhan di lapangan
2. Adanya keterlambatan penerimaan petunjuk teknis mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan
3. Adanya keterlambatan penetapan PPK dan pelaksana kegiatan
4. Adanya perubahan peraturan yang menyebabkan perbedaan persyaratan pencairan
5. Adanya pengunduran jadwal pengadaan barang dan jasa
6. Adanya rekanan yang tidak mengambil uang muka atau termin pembayaran
7. Adanya jadwal pengadaan yang dilaksanakan pada akhir tahun anggaran

Menurut Halim (90:2014), mengatakan pada pemerintahan daerah, salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran adalah lemahnya perencanaan anggaran disamping faktor lamanya proses pembahasan, lambannya proses tender, dan ketakutan menggunakan anggaran.

Rendahnya daya serap anggaran mencerminkan pelaksanaan program pemerintah yang lemah dan kurang matang. Adanya revisi-revisi menyebabkan kegiatan sulit atau terlambat dieksekusi. Jika perencanaan dilakukan dengan

matang seharusnya tidak perlu adanya revisi-revisi serta telah ada jadwal kegiatan yang pasti sehingga tidak menumpuk di akhir tahun anggaran.

Penyebab rendahnya penyerapan anggaran yang disebabkan pada tahap penganggaran biasanya karena masih menunggu pengesahan APBD Perubahan (APBD-P) yang terlambat diterima oleh SKPD. Karena terlambat diterima, pelaksanaan kegiatan juga ikut tertunda. Penyebab lainnya adanya kesalahan menentukan jenis belanja dalam DPA sehingga kegiatan tidak dapat dilaksanakan.

Keterlambatan cairnya dana untuk melaksanakan program/kegiatan yang dananya dalam APBD bersumber dari APBN juga ikut andil dalam rendahnya penyerapan anggaran. Penyebab lainnya dari pencairan dana umumnya karena rekanan tidak mengambil uang muka atau tidak mengajukan penagihan sesuai termin pembayaran. Pelaksanaan pekerjaan oleh rekanan yang sedang berlangsung atau masih berjalan, namun dalam realisasi anggaran tidak tampak. Penyebab lain rendahnya penyerapan anggaran yang terkumpul di triwulan IV adalah karena jadwal pelaksanaan kegiatan memang ada di triwulan IV.

Lebih lanjut menurut Halim (94:2014), kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran. Hal itu terlihat dalam proses pengadaan barang dan jasa, dimana terdapat keterbatasan SDM saat mengadakan pelelangan. Akibatnya proses pelelangan pun terganggu karena harus mengikuti ketersediaan waktu panitia lelang. Adanya keterbatasan penetapan panitia lelang dikarenakan keterbatasan SDM yang telah bersertifikat dan adanya keengganan untuk mau terlibat menjadi anggota panitia. Kemudian adanya rangkap jabatan dalam panitia pengadaan dan pelaksana yang

kurang kompeten menambah banyaknya peran SDM dalam menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran pemerintah daerah.

1.3 Akibat Penyerapan Anggaran yang Rendah

Menurut Halim (95:2014), penyerapan anggaran yang rendah akan menyebabkan potensi kerugian bagi perekonomian, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya efek berganda dalam perekonomian nasional

Dalam kondisi perekonomian yang resesi, faktor belanja negara menjadi hal utama sebagai stimulus pertumbuhan ekonomi. Rendahnya pertumbuhan ekonomi akan berefek pada rendahnya penciptaan lapangan kerja sehingga angka kemiskinan sulit diturunkan. Stimulus yang sangat diharapkan untuk membantu perekonomian adalah belanja barang dan belanja modal pemerintah.

2. Anggaran yang dikeluarkan pemerintah menjadi sia-sia

Dalam mempersiapkan anggaran, pemerintah telah memperhitungkan defisit anggaran yang kemudian dibiayai melalui utang (utang luar negeri atau Surat Berharga Negara -SBN). Jika utang sudah cair, adanya *commitment fee* yang harus ditanggung pemerintah. Jika anggaran tidak segera digunakan, pemerintah tetap dibebani *commitment fee* tersebut.

Lebih lanjut Halim (96:2014) memaparkan kegagalan target penyerapan anggaran berakibat hilangnya manfaat belanja, karena dana yang dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan, yang berarti terjadinya *idle money*.

Apabila pengalokasian anggaran efisien, maka keterbatasan sumber dana yang dimiliki negara dapat dioptimalkan untuk mendanai kegiatan strategis. Sumber-sumber penerimaan negara yang terbatas mengharuskan pemerintah menyusun prioritas kegiatan dan pengalokasian anggaran yang efektif dan efisien. Ketika penyerapan anggaran gagal memenuhi target berarti, telah terjadi inefisiensi dan inefektivitas pengalokasian anggaran.

Jika ingin lebih proporsional dalam menilai penyerapan anggaran, perlu juga dilihat target penyerapan anggaran yang telah disusun di awal, apakah telah sesuai dengan target atau tidak. Selain itu yang juga perlu diperhatikan adalah *output* dan *outcome*, karena penyerapan anggaran yang tinggi tanpa adanya *output* serta *outcome* yang optimal akan menunjukkan kinerja yang rendah.

2. Perencanaan Anggaran

2.1 Pengertian Perencanaan Anggaran

Perencanaan secara konvensional didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk masa mendatang yang lebih baik dengan memperhatikan keadaan sekarang maupun sebelumnya. Perencanaan (*planning*) merupakan proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi berupa penentuan strategi untuk pencapaian tujuan secara menyeluruh serta perumusan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi, hingga tercapainya tujuan tersebut (Robbins dan Coulter, 2002 dalam Bastian, 2010: 165). Perencanaan dapat dilihat dalam tiga kategori, yaitu:

1. Dari segi proses: perencanaan merupakan proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cara pencapaian tujuan tersebut.
2. Dari segi fungsi manajemen: perencanaan berfungsi ketika pimpinan menggunakan pengaruh atau wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan serta kegiatan organisasi.
3. Dari segi pengambilan keputusan: perencanaan merupakan pengambilan keputusan jangka panjang atau yang akan datang mengenai hal yang akan dilakukan, cara pelaksanaan, dan waktu serta pelaku hal tersebut. Dalam perencanaan, keputusan yang diambil belum tentu sesuai dengan tujuan sebelumnya hingga implementasi perencanaan tersebut akan dibuktikan di masa datang.

Inti dari perencanaan adalah salah satu langkah mengantisipasi kejadian di masa depan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan di awal. Salah satu bagian dari perencanaan organisasi, baik itu organisasi publik, maupun organisasi privat, adalah perencanaan anggaran.

Menurut Conyers dan Hills dalam Kuncoro (2012:50), perencanaan didefinisikan sebagai suatu proses berkesinambungan yang mencakup keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu pada masa mendatang. Berdasarkan definisi tersebut, terdapat empat elemen dasar perencanaan, yaitu:

1. merencanakan berarti memilih

Hal itu dapat diartikan bahwa tahap perencanaan ini adalah proses pemilihan sumber daya- sumber daya yang akan digunakan dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan.

2. perencanaan merupakan alat pengalokasian sumber daya
dengan kata lain, pada tahap perencanaan ini, dilakukan suatu proses alokasi besarnya sumber daya-sumber daya yang digunakan dalam perwujudan tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu pilihan berarti menentukan prioritas pembangunan daerah, baik fokus (sektoral) maupun lokusnya (wilayah).lokus memperlihatkan wilayah (kabupaten/kota/kecamatan/kawasan) yang ingin dikerjakan, sedangkan fokus memperhatikan sektor yang menjadi prioritas.
3. perencanaan merupakan alat untuk mencapai tujuan
tujuan ini tercermin dari target atau ukuran kinerja yang ingin dicapai.
4. perencanaan untuk masa depan
dapat diartikan bahwa perencanaan merupakan tahap yang diperlukan untuk masa depan.

2.2 Unsur Perencanaan Anggaran

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintah, melalui Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia.

Senada dengan itu menurut Halim (90:2014), mengatakan pada pemerintahan daerah, salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran adalah lemahnya perencanaan anggaran disamping faktor lamanya proses pembahasan, lambannya proses tender, dan ketakutan menggunakan anggaran.

Rendahnya daya serap anggaran mencerminkan pelaksanaan program pemerintah yang lemah dan kurang matang. Adanya revisi-revisi menyebabkan kegiatan sulit atau terlambat dieksekusi. Jika perencanaan dilakukan dengan matang seharusnya tidak perlu adanya revisi-revisi serta telah ada jadwal kegiatan yang pasti sehingga tidak menumpuk di akhir tahun anggaran.

Penyebab rendahnya penyerapan anggaran yang disebabkan pada tahap penganggaran biasanya karena masih menunggu pengesahan APBD Perubahan (APBD-P) yang terlambat diterima oleh SKPD. Karena terlambat diterima, pelaksanaan kegiatan juga ikut tertunda. Penyebab lainnya adanya kesalahan menentukan jenis belanja dalam DPA sehingga kegiatan tidak dapat dilaksanakan.

Keterlambatan cairnya dana untuk melaksanakan program/kegiatan yang dananya dalam APBD bersumber dari APBN juga ikut andil dalam rendahnya penyerapan anggaran. Penyebab lainnya dari pencairan dana umumnya karena rekanan tidak mengambil uang muka atau tidak mengajukan penagihan sesuai termin pembayaran. Pelaksanaan pekerjaan oleh rekanan yang sedang berlangsung atau masih berjalan, namun dalam realisasi anggaran tidak tampak. Penyebab lain rendahnya penyerapan anggaran yang terkumpul di triwulan IV adalah karena jadwal pelaksanaan kegiatan memang ada di triwulan IV.

Menurut Yani (351:2008), untuk dapat mengendalikan tingkat efisiensi dan efektivitas anggaran, maka dalam perencanaan anggaran perlu diperhatikan :

1. Penetapan secara jelas tujuan dan sasaran, hasil dan manfaat serta indikator kinerja yang dicapai.
2. Penetapan prioritas kegiatan dan penghitungan beban kerja, serta penetapan harga satuan yang rasional.

Lebih lanjut Yani memaparkan, penyusunan anggaran berdasarkan prestasi kerja dilakukan berdasarkan hal-hal berikut :

1. Capaian kinerja

Merupakan ukuran prestasi kerja yang akan dicapai dari keadaan semula dengan mempertimbangkan faktor kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektifitas pelaksanaan dari setiap program dan kegiatan.

2. Indikator kinerja

Merupakan ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap program dan kegiatan SKPD.

3. Analisis standard belanja

Merupakan penilaian kewajaran atas beban kerja dan biaya yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan. Penyusunan RKA-SKPD dengan pendekatan analisis standard belanja dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan kebutuhan.

4. Standard satuan harga

Merupakan harga satuan setiap unit barang/jasa yang berlaku di suatu daerah. Standard satuan harga ditetapkan dengan keputusan kepala daerah.

5. Standard pelayanan minimal

Merupakan tolak ukur kinerja dalam menentukan capaian jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah.

2.3 Permasalahan Perencanaan Anggaran

Berdasarkan Buletin BPKP edisi Desember 2011, beberapa permasalahan dalam perencanaan anggaran yang berdampak pada penyerapan anggaran adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan

Salah satu prinsip penganggaran adalah berbasis kinerja, yaitu penyusunan anggaran yang didasarkan pada target kinerja yang ditetapkan terlebih dahulu. Idealnya, kegiatan yang direncanakan merupakan kegiatan yang benar-benar dibutuhkan baik jenis maupun jumlahnya dalam rangka memenuhi tugas pokok dan fungsi organisasi. Proses perencanaan yang baik diharapkan dapat meminimalisir deviasi antara kebutuhan dengan jenis dan jumlah kegiatan yang dicantumkan dalam RKA-SKPD. Dalam penganggaran seringkali menghadapi kendala berkaitan dengan pencantuman biaya yang dianggarkan untuk melaksanakan Renja. Pada tahap awal SKPD mendasarkan pada pagu indikatif yang sifatnya given. Pada kondisi ini bukan pembiayaan yang menyesuaikan dengan rencana kegiatan, namun rencana kegiatan yang menyesuaikan dengan alokasi uang yang ada. Hal ini tentu mengganggu prinsip penganggaran berbasis kinerja, terutama apabila dalam proses pembahasan selanjutnya tidak

terjadi perbaikan sesuai kebutuhan pendanaan yang sesungguhnya. Jika hal ini terjadi, dalam pelaksanaan anggaran bisa menyulitkan untuk direalisasi. Contoh kecil, misalnya dalam kasus pengadaan genset yang memerlukan ruang penyimpanan termasuk instalasinya. Pada saat dana yang tersedia terbatas, bisa jadi yang muncul dalam DIPA hanya untuk pengadaan gensetnya saja. Alhasil, SKPD tidak berani merealisasikan pengadaan tersebut karena khawatir, genset yang tidak ditempatkan pada ruang yang memadai akan menjadi rusak.

b. Ketidaklengkapan data pendukung penyusunan anggaran

Ketidaklengkapan data pendukung sampai pada tahap terakhir kegiatan penelaahan RKA-SKPD bisa mengakibatkan anggaran kegiatan diblokir/dibintang. Misalnya, dalam rencana kegiatan pembangunan gedung belum dilengkapi analisis perhitungan biaya dari instansi Pekerja Umum (PU). Kelambatan/kegagalan pemenuhan data pendukung pada tahap pelaksanaan anggaran bisa mengakibatkan proses pelaksanaan kegiatan tertunda atau bahkan gagal dilaksanakan.

c. Salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran

Kesalahan penetapan akun belanja pada saat penganggaran berimplikasi pada saat merealisasikan anggaran tersebut. Misal dalam belanja dalam rangka menghasilkan aset tetap dibiayai dengan non belanja modal, atau sebaliknya belanja yang tidak menghasilkan aset tetap dibiayai dengan belanja modal. Meskipun sudah ada mekanisme penelaahan yang bisa meminimalisir terjadinya masalah ini, namun apabila terjadi akan

menimbulkan masalah dalam pencairan yang menuntut adanya revisi terlebih dahulu sebelum bisa dieksekusi. Hal ini tentu memberikan tambahan waktu yang memperlambat penyerapan anggaran.

- d. Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar)

Pada saat penyusunan anggaran pengadaan barang/jasa, seharusnya didasarkan pada survei pasar serta mempertimbangkan kemungkinan kenaikan harga pada tahun pelaksanaan. Apabila hal ini tidak dipenuhi bisa mengakibatkan pagu anggaran yang diperoleh terlalu rendah untuk bisa dilaksanakan oleh penyedia barang/jasa yang bisa menggagalkan pelaksanaan kegiatan (anggaran tidak terealisasi).

- e. Adanya penyesuaian harga karena adanya kebijakan pemerintah (eskalasi)
Dalam situasi ekonomi tidak pasti, anggaran yang disusun saat ini belum tentu memenuhi harga yang wajar pada saat pelaksanaan nanti. Demikian juga kondisi relevan yang menjadi acuan pada saat penyusunan anggaran belum tentu sama dengan pada saat pelaksanaan. Misalnya pengiriman logistik dalam rangka pemilu, pada saat tahun pelaksanaan pemerintah memutuskan adanya kenaikan harga BBM, sehingga menimbulkan cost tambahan untuk biaya pengiriman tersebut. Dalam situasi ini, akan dilakukan eskalasi yang besarnya memerlukan analisis perhitungan sebelum ditetapkan menjadi harga kontrak pengiriman yang baru.
- f. Tidak menganggarkan biaya pendukung dan administrasi pengadaan

Untuk pengadaan barang/jasa adakalanya diperlukan biaya-biaya pendukung, termasuk biaya administrasi proses pengadaan. Di dalam Perpres 54 Tahun 2010 Lampiran I butir C. Penyusunan dan Penetapan Rencana Penganggaran, dimungkinkan penyediaan biaya tersebut dengan mengacu pada ketentuan yang ada. Biaya pendukung tersebut mencakup: biaya pemasangan, biaya pengangkutan, biaya pelatihan, dan lain-lain. Sementara biaya administrasi mencakup: biaya pengumuman pengadaan, honorarium pejabat pelaksana pengadaan, biaya survei lapangan/pasar, biaya penggandaan dokumen pengadaan, dan lainnya. Ketiadaan biaya administrasi pengadaan pada saat penyusunan anggaran bisa mengakibatkan pelaksanaan kegiatan menjadi terhambat yang pada gilirannya dapat mengganggu realisasi penyerapan anggaran.

g. Term of Reference (TOR) salah/tidak lengkap

Kesalahan/ketidaklengkapan dalam penyusunan TOR bisa mempengaruhi hasil penelaahan yang berujung pada nilai alokasi yang ditetapkan untuk pelaksanaan kegiatan menjadi tidak tepat. Pada saat pelaksanaan kegiatan menjadi sulit direalisasi karena anggaran yang ada tidak sesuai dengan kondisi riil.

h. Rencana Anggaran Biaya (RAB) tidak sesuai dengan satuan biaya

Dalam menyusun RKA, SKPD harus mengacu pada standar biaya yang berlaku pada tahun anggaran yang disusun. Apabila hal ini tidak ditaati, maka pada saat pelaksanaan anggaran menjadi tidak klop karena akan timbul kelebihan atau kekurangan biaya. Dalam hal terjadi kelebihan

anggaran di atas standar biaya, akan menimbulkan sisa anggaran yang tidak dapat diserap. Sebaliknya dalam hal terjadi kekurangan anggaran di bawah standar biaya, bisa menimbulkan hambatan atau bahkan membatalkan pelaksanaan kegiatan karena dukungan biayanya tidak memadai.

- i. Formalisasi rencana penarikan anggaran selama tahun anggaran berkenaan Rencana penyerapan anggaran memang telah dicantumkan dalam DIPA tetapi terkadang hal itu hanya formalitas saja, di mana setiap pagu belanja berdasarkan kegiatan dan sub kegiatan cukup dibagi dengan dua belas bulan. Tentu ini tidak mencerminkan rencana penyerapan anggaran yang sesungguhnya, mengingat volume dan besaran pencairan dana setiap bulan tidaklah sama, kecuali untuk pengeluaran tertentu misalnya belanja gaji. Jika tidak ada rencana penyerapan dana yang terukur, akan menyebabkan satker tidak mempunyai pedoman yang tepat kapan anggaran belanja seharusnya digunakan atau direalisasikan.

3. Kompetensi Sumber Daya Manusia

3.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993), yang dikutip oleh Sutrisno(2009:221), kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Senada dengan pendapat tersebut, menurut

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 3, mengatakan bahwa yang namanya kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS), baik berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam menunjang pelaksanaan tugas jabatannya. Penilaian terhadap pencapaian kompetensi perlu dilakukan secara objektif, berdasarkan kinerja para karyawan yang ada di dalam sebuah organisasi, dengan bukti penguasaan mereka terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap sebagai hasil belajar (Sutrisno,2009:223).

Berdasarkan paparan diatas, dapat kita tarik kesimpulan bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi untuk menunjang pelaksanaan tugas sesuai dengan yang seharusnya. Oleh karena itu perlu rasanya untuk lebih menekankan kompetensi apa yang harus dikuasai sumber daya manusia dalam organisasi, agar dapat dinilai sebagai wujud dari hasil pelaksanaan tugas yang berdampak langsung terhadap pengalaman.

3.2 Komponen Pembentuk Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:28), ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*), informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tetentu), misalnya bahasa komputer.

2. Kemampuan (*skill*), sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
3. Perilaku individu (*attitude*), perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.

Konsep dasar kompetensi ini berakar dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja lebih baik. Individu adalah komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi sangat bergantung dengan kemampuan individu-individu yang ada di dalamnya.

3.3 Sumber Daya Manusia

3.3.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang perlu diperhatikan dalam sebuah instansi. Untuk meningkatkan SDM, perlu diadakan pembinaan yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang disiplin, profesional, berkualitas tinggi, produktif sehingga didapatkan hasil kerja yang efektif dan efisien.

Manusia adalah aktor utama dalam setiap organisasi. Setiap pribadi yang bergabung dengan organisasi membawa karakteristik, seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman. Karakteristik

tersebut pada akhirnya akan membentuk perilaku pegawai. Menurut Thoha (2008), organisasi merupakan suatu wadah untuk mencapai tujuan dan manusia bertugas membawa organisasi tersebut mencapai tujuannya. Tambahan pula, menurut Canadian International Development Agencies atau CIDA (1988) dalam Elfindri (30:2001) , manusia merupakan alat dan tujuan akhir pembangunan. Berbeda dengan CIDA, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Bappenas (1993: 9), dalam dokumennya mencatat bahwa:

“Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dalam jangka pendek berarti menyelenggarakan pendidikan dan latihan untuk memenuhi keterampilan teknis, managerial dan administrasi yang ditujukan kepada kelompok target tertentu dengan cara mengikutsertakan partisipasi mereka dalam sistem sosial ekonomi daerahnya.”

Menurut Nawawi (2001) ada tiga pengertian Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Susilo (2002), SDM adalah pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi, dan tujuannya.

Manusia menjadi bagian dari sumber daya yang dibutuhkan perusahaan atau organisasi. Namun, pelaksanaannya kebijakan manajemen masih banyak yang belum memperhatikan pentingnya peran sumber daya manusia (SDM).

Menurut Nogi (2005) dalam Maria (2006), kualitas SDM adalah unsur yang sangat penting dalam pelayanan terhadap kebutuhan publik. Hal tersebut bertumpu pada dua indikator penting, yaitu pendidikan yang dimiliki dan tingkat keterampilan untuk melaksanakan tugas pada unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, SDM memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi. Hal ini berarti manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas atau tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Manusia yang berkualitas tidak dapat dilepaskan dari kreativitasnya.

Menurut Halim (94:2014), kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran. Hal itu terlihat dalam proses pengadaan barang dan jasa, dimana terdapat keterbatasan SDM saat mengadakan pelelangan. Akibatnya proses pelelangan pun terganggu karena harus mengikuti ketersediaan waktu panitia lelang.

Lebih lanjut Halim memaparkan, adanya keterbatasan penetapan panitia lelang dikarenakan keterbatasan SDM yang telah bersertifikat dan adanya keengganan untuk mau terlibat menjadi anggota panitia. Kemudian adanya rangkap jabatan dalam panitia pengadaan dan pelaksana yang kurang kompeten menambah banyaknya peran SDM dalam menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran pemerintah daerah.

3.3.2 Penilaian Prestasi SDM

Menurut Prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk mengetahui apakah sumber daya manusia yang ada telah bekerja sesuai dengan standar-standar yang telah ditentukan sebelumnya.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah menetapkan kebijaksanaan organisasi untuk dapat meningkatkan kontribusi atau peranan lain. Manajemen sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan efektivitas perusahaan melalui kebijaksanaan, prosedur dan metode yang digunakan untuk mengelola orang-orang dalam organisasi tersebut.

Menurut Martoyo (1992:84) dalam Arif (2010), Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri.

Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan pendidikan dan latihan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

3.3.3 Manfaat Kompetensi dalam SDM

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan (1995:120) dalam Arcynthia (2013), kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan, organisasi sebagai berikut :

1.Karyawan

- a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
- b. Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- e. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.
- f. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g. Meningkatnya ketrampilan dan „marketability“ sebagai karyawan.

2. Organisasi

- a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan.
- b. Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

4. Evaluasi Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada satuan kerja dan kementerian lembaga yang telah dilakukan oleh para peneliti sebagai berikut:

1. Penelitian Hendris Herriyanto (2012) dengan judul *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian di Wilayah Jakarta* dengan menggunakan analisis faktor eksploratori (*Eksploratory Faktor Analysis-EFA*). Penelitian ini menemukan bahwa keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja di wilayah Jakarta disebabkan oleh: (1) Faktor Perencanaan yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 42,91%, (2) Faktor Administrasi yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 8,84%, (3) Faktor Sumber Daya Manusia yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 7,80%, (4) Faktor Dokumen Pengadaan yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 6,47%, (5) Faktor Ganti Uang yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 5,41%, sisanya sebesar 28,57% dijelaskan oleh faktor lain selain faktor tersebut.

2. Penelitian Carlin Tasya Putri (2014) dengan judul *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Bengkulu*. Sampel dalam penelitian adalah 44 responden yang menduduki jabatan di bidang yang berkaitan dengan anggaran, di antaranya adalah pejabat pembuat komitmen,

pejabat pelaksana teknis kegiatan, pejabat penanda tangan surat perintah membayar dan bendahara pengeluaran pada 11 SKPD. Penelitian ini dengan regresi linier berganda dan menemukan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran, dokumen pengadaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran dan uang persediaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran. Dokumen perencanaan tidak memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran dan pencatatan administrasi tidak memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran.

3. Penelitian Prasetyo Adi Priatno (2013) dengan judul *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar*. Penelitian ini menggunakan analisis faktor dan regresi logistik. Dari 15 variabel awal yang dimunculkan, diperoleh tiga faktor, yakni Faktor Administrasi dan SDM, Faktor Perencanaan, dan Faktor Pengadaan Barang dan Jasa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Faktor Administrasi dan SDM mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran satuan kerja, sedangkan Faktor Perencanaan dan Faktor Pengadaan Barang dan Jasa yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran satuan kerja.

4. Penelitian Emkhad Arif (2011) dengan judul *Identifikasi Faktor-faktor Penyebab Minimnya Penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja*

Daerah (APBD) Kabupaten/Kota di Provinsi Riau. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model Miles dan Hubberman. Penelitian ini menemukan bahwa masing-masing daerah kabupaten/kota memiliki faktor-faktor penyebab minimnya penyerapan APBD yang berbeda-beda tergantung kondisi internal pemerintahan daerah. Namun, ada beberapa faktor yang selalu konsisten, antara lain: Faktor Regulasi, Faktor Politik, Faktor Lelang/tender, dan Faktor Komitmen Organisasi.

5. Penelitian Amdi Noviwijaya (2013) dengan judul *Pengaruh Keragaman Gender dan Usia Pejabat Perbendaharaan terhadap Penyerapan Anggaran Satuan Kerja pada Lingkup Pembayaran KPPN Semarang I.* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keragaman gender secara statistik signifikan berpengaruh negatif terhadap penyerapan anggaran, sedangkan keragaman usia secara statistik signifikan berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

B. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Perencanaan Anggaran dengan Penyerapan Anggaran

Dalam menjalankan roda pemerintahan peran pemerintah sebagai pengelola keuangan negara sangatlah penting untuk menentukan tingkat kesejahteraan masyarakat. Kemampuan pemerintah dalam mengelola keuangan tersebut tercermin dalam APBD, yang mana APBD diharapkan dapat digunakan dan dikelola secara tepat waktu dan tepat sasaran sehingga realisasi anggaran pun dapat terserap secara optimal.

Anggaran sebagai salah satu sumber dana yang digunakan dalam kegiatan membangun guna kepentingan masyarakat pada penyusunannya harus memperhitungkan kemungkinan rencana belanja dana yang baiknya digunakan secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan.

Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan anggaran tersusun dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah. Perencanaan pembangunan daerah ini disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan. Dokumen perencanaan memuat kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan secara utuh sasaran hasil kinerja pembangunan dalam bentuk regulasi dan kerangka anggaran yang disebut dengan rencana kerja. Setiap rencana kerja menjadi landasan dalam pelaksanaan koordinasi dan monitoring implementasi rencana dalam maksud menghasilkan setiap sasaran hasil kinerja pembangunan.

Visi, misi, dan program Kepala Daerah menjadi bahan utama penyusunan agenda kerja selama 5 (lima) tahun yang dituangkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional menegaskan bahwa Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJM-D)

disusun dengan berpedoman pada Rencana Jangka Panjang Daerah (RPJP-D) dan memperhatikan Rencana Jangka Menengah Nasional (RPJM-Nas).

Herriyanto (2012) meneliti mengenai *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementrian di Wilayah Jakarta* memberikan hasil bahwa faktor perencanaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlambatan peyerapan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Priatno (2013) tentang *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar* juga menghasilkan faktor perencanaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran satuan kerja. Dokumen perencanaan disini dapat dilihat pengaruhnya terhadap penyerapan anggaran melalui adanya revisi pengeluaran anggaran, dimana adanya revisi DIPA karena tidak sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dapat menunda realisasi anggaran sehingga berdampak pada penyerapan anggaran.

Dokumen perencanaan menjadi salah satu variabel yang ingin penulis uji disini dengan item pertanyaan beberapa diantaranya adalah anggaran kegiatan diblokir/tanda bintang karena belum ada data pendukung atau harus ada persetujuan terlebih dulu dari DPRD, SK panitia lelang terlambat ditetapkan, terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang, DPA perlu direvisi karena tidak sesuai dengan kebutuhan, pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam DPA atau Rencana Anggaran Belanja (RAB), anggaran tidak selaras dengan RPJMD, mata anggaran tidak tersedia

untuk kegiatan tertentu, persetujuan revisi DPA dari pejabat berwenang terlambat diterima, perubahan petunjuk operasional kegiatan terlambat ditetapkan.

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

2. Hubungan Kompetensi SDM dengan Penyerapan Anggaran

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

Putri (2014) meneliti mengenai *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Bengkulu* memberikan hasil bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Herriyanto (2012) tentang *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementrian di*

Wilayah Jakarta memberikan hasil bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran.

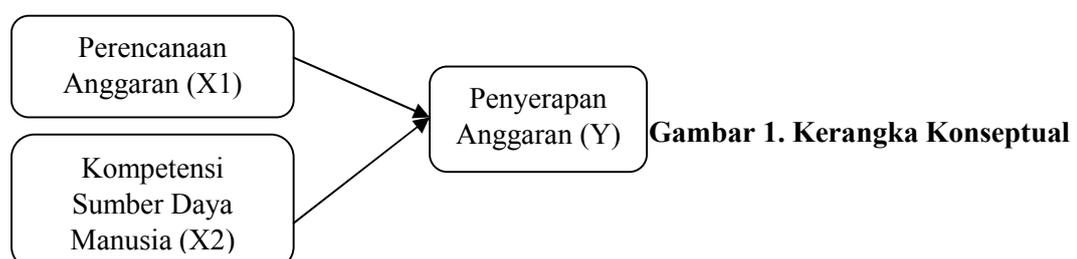
SDM merupakan faktor yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran. Salah satunya terlihat dalam proses pengadaan barang dan jasa, dimana terdapat keterbatasan SDM saat mengadakan pelelangan. Akibatnya proses pelelangan pun terganggu karena harus mengikuti ketersediaan waktu panitia lelang. Sehingga kompetensi SDM menjadi salah satu variabel yang ingin penulis uji disini dengan item pertanyaan beberapa diantaranya adalah SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten, rangkap tugas dalam jabatan panitia pengadaan, ketakutan pejabat untuk melaksanakan pengadaan akibat pemberitaan penangkapan pejabat dengan tuduhan korupsi, keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena tidak seimbangny risiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima.

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual akan memperlihatkan dengan jelas keterkaitan antara variabel-variabel yang diteliti berdasarkan rumusan masalah. Pada penelitian ini, terdapat dua variabel bebas yang mempengaruhi penyerapan anggaran (Y), yaitu perencanaan anggaran (X1) dan kompetensi sumber daya manusia (X2).

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hipotesis atau jawaban sementara dari penelitian ini adalah :

H1: Perencanaan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap penyerapan anggaran.

H2: Kompetensi Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap penyerapan anggaran.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai “Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran” ini adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tidak baik perencanaan anggaran yang dilakukan oleh aparat pemerintahan maka semakin rendah tingkat penyerapan anggaran.
2. Kompetensi sumber daya manusia mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap penyerapan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah SKPD atau pemerintahan maka semakin baik pula penyerapan anggarannya.

B. Keterbatasan

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu untuk direvisi peneliti selanjutnya yaitu :

- a. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa uji *Adjusted R²* adalah sebesar 0,137%. Atau hanya sebesar 13,7%. Ini berarti bahwa kontribusi variabel dependen terhadap variabel independen hanya sebesar 13,7%. Sedangkan 86,3% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

- b. Peneliti hanya meneliti pada Pemerintah Kota Padang, sehingga untuk Pemerintah Kota lain yang berbeda dapat dimungkinkan terjadinya perbedaan kesimpulan.
- c. Pada penelitian ini yang menjadi responden tidak hanya kepala pimpinan SKPD, PPK, dan PPTK. Tentunya ini diluar target yang di rencanakan peneliti, ada kemungkinan data menjadi bias karena ada jabatan tertentu yang ikut menjadi responden dalam penelitian ini.

C. Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Bagi organisasi, diharapkan dapat menjadi bahan acuan dalam upaya meningkatkan penyerapan anggaran kota Padang dan perencanaan anggaran yang baik akan mempermudah dalam pelaksanaan anggarannya serta memberikan perhatian yang mendalam terhadap pembakalan dan pelatihan terkait kompetensi sumber daya manusia dalam sebuah SKPD.
2. Bagi peneliti selanjutnya: Penelitian ini masih terbatas pada perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan perluasan variabel penelitian untuk menemukan variabel-variabel lain yang berpengaruh kuat dengan penyerapan anggaran seperti faktor administrasi, dan faktor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Mashudi Nugroho. 2013. *Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Penumpukan Pencairan Dana APBN Di Akhir Tahun*. Studi Kasus Di KPPN Malang. Universitas Brawijaya.
- Andarias, Bangun. 2009. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi*. Tesis. USU: Medan
- Anggaeni, Shenny. 2012. *Hubungan Penyusunan Anggaran Belanja Modal Dengan Efektivitas Penyerapan Anggaran Belanja Modal*. Studi pada Pemerintah Kabupate/Kota Wilayah IV Priangan Jawa Barat. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Arif, Emkhad. 2011. *Identifikasi Faktor-faktor Penyebab Minimnya Penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota di Provinsi Riau*. Universitas Islam Riau.
- Arif, M. Irsan. 2010. *Pengaruh Sumber Daya Manusia Serta Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja SKPD Pada Pemerintahan Kabupaten Langkat*. Universitas Sumatera Utara.
- Arcynthia M, Lian. 2013. *Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Bank Bukopin, Tbk Cabang Makassar*. Universitas Hasanuddin Makassar.
- Akadira, Tora. 2010. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Di Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar Dan Menengah*. Tesis. UI: Jakarta
- Bastian, Indra. 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Erlangga.
- . 2010. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (edisi ketiga). Jakarta: Erlangga.
- BPKP. 2011. *Misteri Penyerapan Anggaran*. Yogyakarta: Paris Review.
- Elfindri. 2001. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Padang : Universitas Andalas Dengan Arim Press.
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 15 agustus BPFE. Yogyakarta.

- Herriyanto, Hendris. 2012. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementrian di Wilayah Jakarta*. Tesis. Depok: Universitas Indonesia.
- Halim, Abdul. 2014. *Manajemen Keuangan Sektor Publik problematika penerimaan dan pengeluaran pemerintah*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hutapea, Parulin dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus: Teori, Desai, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Gramedia Pusaka Utama: Jakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maria, Renata. 2006. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Kementerian Luar Negeri dan Kerja Sama Republik Demokratik Timur Leste di Dili" dalam *Jurnal Manajemen Publik Bisnis* hlm. 51-73.
- Martoya, Susilo. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV.Haji Masagung.
- Miftah, Thoha. 2008. *Perilaku Orang Konsep Dasar Dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Munandar, M. 2007. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nordiawan, Dedi. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Priatno, Prasetyo Adi. 2013. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar*. Jurnal Ilmiah. Malang: Universitas Brawijaya.
- Putri, Carlin Tasya. 2014. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Bengkulu*. Skripsi. Bengkulu: Universitas Bengkulu.
- Putri, Daniati. 2014. *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kualitas Anggaran dengan Regulasi sebagai Variabel Moderasi*. Tesis. Padang: Universitas Andalas.
- Rahayu, Sri. 2007. *Studi Fenomenologis terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah (Bukti Empiris dari Satu Satuan Kerja Perangkat Daerah di Provinsi Jambi*. Simposium Akuntansi Nasional X.

- Samuel, Abel TS. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah*. Tesis. Medan.
- Seftianova, Ratih dan Helmy Adam. 2013. “Pengaruh Kualitas DIPA dan Akurasi Perencanaan Kas terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran pada Satker Wilayah KPPN Malang” dalam *Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi (JRAK)* Vol. 4 No. 1.
- Sekaran, Umar. 2006. *Metode Penelitian dan Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sihombing, Pram Wibawa dan Iman Widhiyanto. 2008. *Modul Perencanaan Kas: Revisi 3*. Jakarta: Direktorat Pengelolaan Kas Negara, Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- Susilo. W. 2002. *Audit Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gema Amini.
- Wilfah, Busri Wahyu. 2010. *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pembagian Tugas terhadap Kinerja Pemerintah Kota Padang*. Skripsi. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Williams, Mike. 2004. “Government Cash Management Good and Bad - Practise” tersedia pada laman http://treasury.worldbank.org/web/pdf/williams_technote.pdf.
- Yani, Ahmad. 2013. *Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Utomo, Kabul Wahyu. 2002. “Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku *Citizenship* (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional (Penelitian Empiris pada Pemda Kota Kebumen)” dalam *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen* Vol. 2, Hlm 34-52.