

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Anggaran

Menurut Zaenur (2017) menyatakan “anggaran sebagai alat perencanaan anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja tersebut”. Halim dan Iqbal (2019:138) menyatakan “anggaran merupakan suatu kerja pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk uang (rupiah) selama masa periode tertentu”. Menurut Glenn A. Welsch (dalam Halim dan Iqbal, 2019:138) “anggaran adalah suatu bentuk *statement* dari pada rencana dan kebijaksanaan manajemen yang dipakai dalam suatu periode tertentu sebagai petunjuk atau *blue print* dalam periode itu”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disintesis bahwa anggaran adalah suatu rencana kinerja pemerintah untuk merencanakan tindakan yang akan dilakukan dalam periode tertentu. Anggaran tersebut digunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pengeluaran, membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan. Anggaran biasanya dalam bentuk unit moneter yang menyatakan nilai uang.

2.1.1.1 Fungsi anggaran

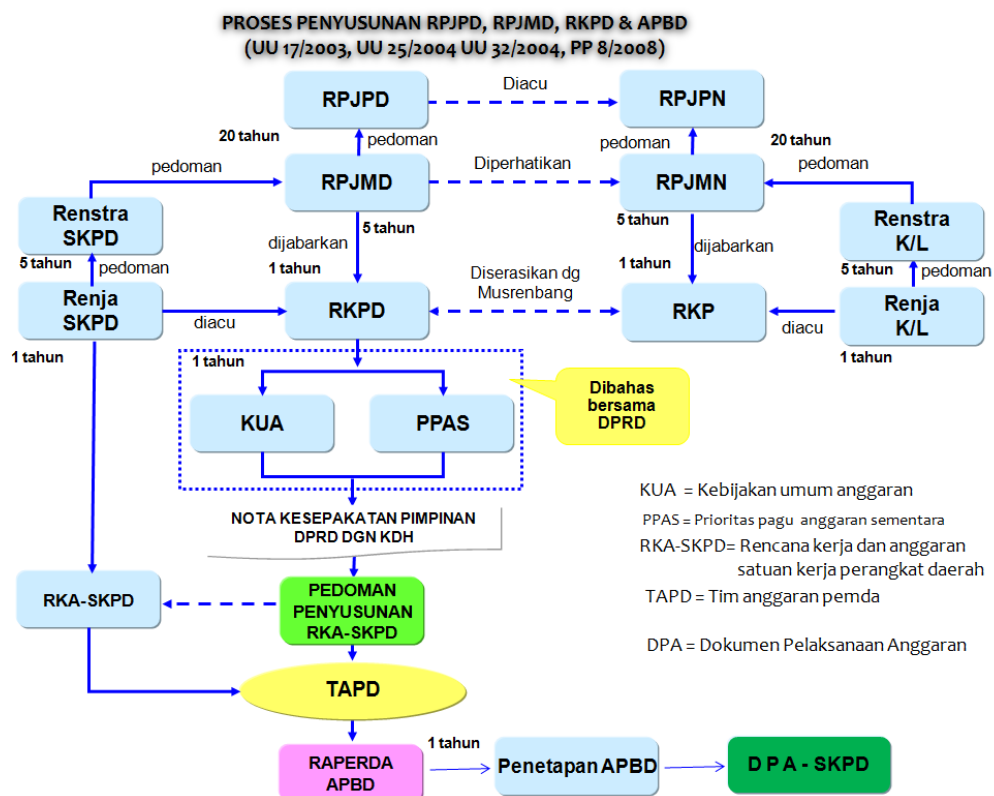
Menurut Halim dan Iqbal (2019:139) anggaran memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Instrumen politik, berarti anggaran adalah salah satu instrumen formal yang mewujudkan *bargaining* eksekutif dengan tuntutan kebutuhan publik yang diwakili oleh legislatif.
2. Instrumen kebijakan fiskal, berarti dengan mengubah prioritas sebesar alokasi dana, anggaran dapat digunakan untuk mendorong, memberikan fasilitas, dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat guna mempercepat pertumbuhan ekonomi serta pemerataan hasil-hasilnya.
3. Instrumen perencanaan, berarti di dalam anggaran disebutkan tujuan yang ingin dicapai, biaya, dan hasil yang diharapkan dari setiap kegiatan pada masing-masing unit kerja.

4. Instrumen pengendalian, berarti dalam anggaran berisi rencana penerimaan dan pengeluaran secara rinci setiap unit kerja. Hal ini dimaksudkan agar unit kerja tidak melakukan *overspending*, *underspending* atau mengalokasikan anggaran pada bidang yang lain.

2.1.1.2 Proses Penyusunan APBD

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menyatakan APBD disusun sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan dan kemampuan pendapatan daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, perencanaan pembangunan daerah terdiri atas perencanaan pembangunan yang disusun secara terpadu oleh Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya. Proses penyusunan APBD dapat dilihat pada gambar 2.1



Sumber: Novie Bertina Karokaro Purba, 2017

Gambar 2.1 Proses Penyusunan APBD

Berdasarkan gambar 2.1 penyusunan APBD dibagi menjadi tiga kategori yaitu, Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) merupakan

perencanaan pemerintah daerah untuk periode 20 tahun, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) merupakan perencanaan pemerintah daerah untuk periode 5 tahun, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) merupakan perencanaan pemerintah daerah untuk periode 1 tahun.

2.1.2 Penyerapan Anggaran

Menurut Halim (2016:92) menjelaskan bahwa “penyerapan anggaran adalah pencapaian dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dipandang pada suatu saat tertentu (realisasi dari anggaran)”. Menurut Sudasri (2016) “penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Dewan Perwakilan Rakyat, penyerapan anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban anggaran”. Menurut Dwiayana (2017) “penyerapan anggaran menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan dan bertanggungjawab atas setiap kegiatan yang telah direncanakan”

Berdasarkan pengertian di atas dapat disintesis bahwa penyerapan anggaran adalah pencapaian yang dilakukan pemerintah dari setiap kegiatan yang telah direncanakan. Penyerapan anggaran juga dapat mengukur kemampuan pemerintah dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan setiap kegiatan guna mencapai target yang diinginkan.

2.1.2.1 Efektifitas Penyerapan Anggaran

Menurut Sudasri (2016) mengatakan efektifitas penyerapan anggaran lebih menekankan pada pencapaian segala sesuatu yang dilaksanakan berdaya guna yang berarti tepat, cepat, hemat dan selamat. Penjelasannya sebagai berikut:

1. Tepat artinya apa yang dikehendaki tercapai kena sasaran memenuhi target, apa yang diinginkan menjadi realitas.
2. Cepat artinya pekerjaan tersebut dapat diselesaikan sebelum waktu yang ditetapkan.
3. Hemat artinya tanpa terjadi pemborosan dalam bidang apapun dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Selamat artinya tanpa mengalaminya hambatan-hambatan yang dapat menyebabkan kegagalan sebagian atau seluruh usaha pencapaian tujuan.

2.1.2.2 Pola Ideal Penyerapan Anggaran Belanja

Menurut Direktorat Jenderal Perbendaharaan (2015) “penggunaan

anggaran belanja operasional pemerintahan seharusnya dilakukan secara proporsional dan selaras oleh karena itu, secara ideal penyerapan belanja tersebut proporsional setiap triwulan”. Pola penyerapan ideal berdasarkan karakteristik belanja dapat dijelaskan pada tabel 2.1

Tabel 2.1
Pola Ideal Penyerapan Anggaran Berdasarkan Karakteristik

No	Karakteristik Belanja	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
1.	Operasional Pemerintah	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
2.	Pelayanan Publik dan Pelaksanaan Tugas Fungsi	15,00%	35,00%	35,00%	15,00%
3.	Infrastruktur	15,00%	20,00%	30,00%	35,00%
4.	Kesejahteraan Rakyat	25,00%	30,00%	30,00%	15,00%
Penyerapan Tidak Akumulatif		20,00%	27,50%	30,00%	22,50%
Penyerapan Akumulatif		20,00%	47,50%	77,50%	100,00%

Sumber : Direktorat Jenderal Perbendaharaan

2.1.3 Perencanaan Anggaran

Menurut Monikzarinah (2015) “perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia”. Menurut Sudasri (2016) “perencanaan adalah salah satu langkah mengantisipasi kejadian di masa depan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan di awal”. Menurut Zaenur (2017) “perencanaan sebagai acuan bagi penganggaran pada dasarnya adalah proses untuk menyusun rencana pendapatan, belanja dan pembiayaan untuk suatu jangka waktu tertentu”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disintesis bahwa perencanaan anggaran adalah proses penganggaran yang berkesinambungan dan sistematis dalam menyusun rencana kegiatan untuk jangka waktu tertentu. Perencanaan anggaran dapat mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi, hingga tercapainya tujuan tersebut. Dengan adanya perencanaan anggaran proses perencanaan lebih terarah dan terkendali.

Perencanaan anggaran yang buruk mengakibatkan terhambatnya penyerapan anggaran, menurut Monikzarinah (2015) terdapat beberapa kendala

yang sering terjadi dalam perencanaan anggaran yang mengakibatkan rendahnya penyerapan anggaran, sebagai berikut:

1. Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan.
2. Data pendukung yang tidak lengkap pada saat penyusunan anggaran.
3. Salah penentuan akun sehingga perlu merevisi dokumen anggaran.
4. Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah/tidak sesuai dengan harga pasar.
5. Adanya penyesuaian harga karena kebijakan pemerintah.
6. Tidak menganggarkan biaya pendukung dan administrasi pengadaan.
7. *Term of Reference* (TOR) salah/tidak lengkap.
8. Rencana Anggaran Belanja (RAB) tidak sesuai dengan satuan biaya.
9. Tidak adanya formalisasi rencana penarikan anggaran.

Berdasarkan penelitian Negara (2017) menyatakan “kelancaran serta keberhasilan organisasi untuk dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang”. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan anggaran:

1. Proses penyusunan perencanaan
2. Kondisi penyusunan dokumen
3. Pembahasan anggaran
4. Revisi oleh pejabat berwenang

2.1.3.1 Dokumen-dokumen Perencanaan Pembangunan

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, dokumen perencanaan pembangunan terdiri dari:

1. Rencana Pembangunan Jangka panjang (RPJP) yaitu dokumen perencanaan untuk periode 20 tahun.
2. Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) yaitu dokumen perencanaan untuk periode 5 tahun.
3. Rencana Pembangunan Tahunan Nasional, yaitu disebut sebagai Rencana Kerja Pembangunan (RKP) adalah dokumen perencanaan nasional untuk periode 1 tahun.
4. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kementerian/Lembaga yang disebut Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L) adalah dokumen perencanaan kementerian/lembaga untuk periode 5 tahun.
5. Rencana Pembangunan Tahunan Kementerian/Lembaga yang disebut sebagai Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja K/L) adalah dokumen perencanaan pembangunan Kementerian/Lembaga untuk periode 1 tahun.
6. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Satuan Kerja Perangkat Daerah, yang disebut Renstra-SKPD adalah dokumen perencanaan Satuan Kerja Perangkat Daerah untuk 5 tahun.

7. Rencana Pembangunan Tahunan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang disebut sebagai Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja- SKPD), adalah dokumen perencanaan satuan kerja perangkat daerah untuk periode 1 tahun.

2.1.4 Pelaksanaan Anggaran

Menurut Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (2010) menyatakan bahwa “pelaksanaan anggaran adalah tahap dimana sumber daya digunakan untuk melaksanakan kebijakan anggaran”. Menurut Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2011) “pelaksanaan anggaran merupakan tahapan pengelolaan keuangan yang harus dilaksanakan setelah proses perencanaan anggaran selesai Pelaksanaan merupakan aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan”. Malahayati (2015) menyatakan “pelaksanaan anggaran baru dapat dilaksanakan setelah dokumen pelaksanaan anggaran (DPA) yang merupakan dokumen yang memuat pendapatan, belanja dan pembiayaan yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran oleh pengguna anggaran disahkan”. Menurut Ramdhani dan Zaenur (2017) “pelaksanaan anggaran merupakan upaya-upaya untuk merealisasikan perencanaan anggaran yang telah dibuat. Pelaksanaan anggaran juga merupakan aktivitas yang dilaksanakan, terkait dengan penggunaan anggaran”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disintesis bahwa pelaksanaan anggaran adalah tahapan pengelolaan keuangan yang harus dilaksanakan untuk merealisasikan upaya perencanaan anggaran dalam melaksanakan kebijakan anggaran yang telah ditetapkan. Pelaksanaan anggaran juga merupakan aktivitas yang dilaksanakan, terkait dengan penggunaan anggaran.

2.1.4.1 Faktor Pelaksanaan Anggaran

Dalam pelaksanaan anggaran terdapat faktor yang mengakibatkan rendahnya penyerapan anggaran. Menurut Malahayati (2015) faktor yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran, sebagai berikut:

1. Persoalan yang terjadi dalam Internal Satuan Kerja
Persoalan yang timbul dalam internal satuan kerja, seharusnya dapat diminimalisir apabila satuan kerja menerapkan pengelolaan manajemen yang efektif. Permasalahan yang terjadi di internal satker

seperti:

- a. Keterlambatan penetapan surat keputusan tenaga pengelola keuangan
 - b. Tidak adanya sistem *reward* dan *punishment*
 - c. Kebiasaan menunda pekerjaan
 - d. Kesamaan kegiatan dengan instansi lain
2. Mekanisme pembayaran (pencairan anggaran)
Pembayaran kepada pihak ketiga dapat dilakukan apabila proses pekerjaan telah selesai dikerjakan. Permasalahan yang terjadi di mekanisme pembayaran seperti:
- a. Penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS)
 - b. Proses verifikasi SPM
 - c. Jadwal anggaran kas
 - d. Pencairan uang kepada pihak ketiga

2.1.4.2 Komponen Pelaksanaan Anggaran

Menurut Halim (2016:97) terdapat beberapa komponen yang dapat digunakan untuk menilai pelaksanaan anggaran seperti:

1. Fungsi, sub fungsi, program dan kegiatan yang akan dilaksanakan
2. Hasil (*outcome*) yang akan dicapai
3. Indikator kinerja utama program dan indikator kinerja kegiatan untuk mengukur capaian dari program dan kegiatan
4. Keluaran (*output*) yang dihasilkan
5. Pagu anggaran yang dialokasikan
6. Rencana penarikan dana yang dilakukan
7. Penerimaan yang diperkirakan dapat dipungut

2.1.5 Pengadaan Barang /Jasa

Menurut Marbun (2010:35) “pengadaan barang/jasa adalah upaya mendapatkan barang dan jasa yang diinginkan dilakukan atas dasar pemikiran yang logis dan sistematis (*the System of thought*) mengikuti norma dan etika yang berlaku, berdasarkan metode dan proses pengadaan yang baku”. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 sebagaimana diubah terakhir dengan Keputusan Presiden Nomor 61 Tahun 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah menyatakan “pengadaan barang dan jasa Pemerintah adalah kegiatan pengadaan barang/jasa yang dibiayai dengan APBN/APBD baik yang dilaksanakan secara swakelola maupun oleh penyedia barang/jasa”. Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah “pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan bagian

yang sangat penting dalam proses pelaksanaan pembangunan yaitu untuk peningkatan pelayanan publik dan pengembangan perekonomian nasional dan daerah”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disintesis bahwa pengadaan barang/jasa merupakan bagian yang sangat penting dalam proses pelaksanaan pembangunan yang dibiayai dengan APBN/APBD. Pengadaan barang/jasa dilakukan dengan dasar pemikiran yang logis dan sistematis mengikuti norma dan etika yang berlaku, untuk meningkatkan pelayanan publik.

2.1.5.1 Tujuan Pengadaan Barang/Jasa

Pengadaan Barang/Jasa menerapkan prinsip sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Pasal 6 menyebutkan delapan tujuan yaitu:

1. Menghasilkan barang/jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan, diukur dari aspek kualitas, jumlah, waktu, biaya, lokasi, dan penyedia.
2. Meningkatkan penggunaan produk dalam negeri
3. Meningkatkan peran serta Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah
4. Meningkatkan peran pelaku usaha nasional
5. Mendukung pelaksanaan penelitian dan pemanfaatan barang/jasa hasil penelitian
6. Meningkatkan keikutsertaan industri kreatif
7. Mendorong pemerataan ekonomi; dan
8. Mendorong pengadaan berkelanjutan.

2.1.5.2 Prinsip Pengadaan Barang/Jasa

Pengadaan Barang/Jasa menerapkan prinsip sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Pasal 6 menyebutkan tujuh prinsip yaitu:

1. Efisien, berarti pengadaan barang/jasa harus diusahakan dengan menggunakan dana dan daya yang minimum untuk mencapai kualitas dan sasaran dalam waktu yang ditetapkan atau menggunakan dana yang sudah ditetapkan untuk mencapai hasil dan sasaran dengan kualitas yang maksimum;
2. Efektif, berarti pengadaan barang/jasa harus sesuai dengan kebutuhan dan sasaran yang telah ditetapkan serta memberikan manfaat yang sebesar-besarnya;
3. Transparan, berarti semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang/jasa bersifat jelas dan diketahui secara luas oleh

- penyedia barang/jasa yang berminat serta oleh masyarakat pada umumnya;
4. Terbuka, berarti pengadaan barang/jasa dapat diikuti oleh semua penyedia barang/jasa yang memenuhi kriteria berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas;
 5. Bersaing, berarti pengadaan barang/jasa harus dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara sebanyak mungkin penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi persyaratan, sehingga dapat diperoleh barang/jasa yang ditawarkan secara kompetitif;
 6. Adil, berarti memberikan perlakuan yang sama bagi semua calon penyedia barang/jasa dan tidak mengarah untuk memberikan keuntungan kepada pihak tertentu; dan
 7. Akuntabel, berarti harus sesuai dengan aturan dan ketentuan terkait pengadaan barang/jasa sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

2.1.6 Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Wibowo (2017:271) “kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”. Menurut Sutrisno (2019:203) “kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu”. Menurut Malahayati (2015) menyatakan pengertian sumber daya manusia sebagai berikut:

Sumber daya manusia merupakan kemampuan potensial yang dimiliki oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, dan bertindak untuk melaksanakan suatu kegiatan baik bersifat teknis maupun manajerial, kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual maupun bersama.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disintesis bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sumber daya manusia yang terampil dan kompeten sangat penting bagi suatu organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

2.1.6.1 Aspek Kompetensi Sumber Daya Manusia

Aspek yang terkandung dalam kompetensi sumber daya manusia menurut Sutrisno (2019:204) terdiri dari:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.

2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu.
3. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

2.1.6.2 Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2019:206) karakteristik kompetensi sumber daya manusia menurut terdiri dari:

1. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
2. Sifat (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu,
3. Konsep diri (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan pada area tertentu.
5. Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

2.1.6.3 Manfaat Penggunaan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2019:208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan digunakan atas berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.
2. Alat seleksi karyawan.
Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan,

- perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktivitas.
Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “*ramping*” mengharuskan perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk memobilisasikan secara *vertical* maupun *horizontal*.
 4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.
Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
 5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
 6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.
Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan referensi, dalam penelitian ini dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan beberapa tahun yang lalu dan relevan dengan topik yang akan dibahas pada penelitian ini. Penelitian ini dibuat dalam bentuk tabel 2.2

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Monik Zarinah, Dr. Darwanis, SE, M.Si, Ak,	Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kualitas	Persamaan : Perencanaan Anggaran (X1) dan	- Perencanaan Anggaran secara parsial berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
	CA, Dr. Syukriy Abdullah, SE, M.Si, Ak, (2016) Volume 5 No1, Februari 2016 ISSN : 2302-0164 Halaman 90-97 Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala	Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Aceh Utara	Penyerapan Anggaran (Y) Perbedaan : Peneliti tidak mengangkat variabel Kualitas Sumber Daya Manusia	- Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia secara simultan berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran
2.	Nanik Tsania Hasni dan Basukianto (2016) Volume 13 Edisi 1, April 2016 ISSN : 1693-9727 Universitas Stikubang	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Batang	Persamaan : Perencanaan Anggaran (X1) , Pengadaan Barang /Jasa (X2) dan Penyerapan Anggaran (Y) Perbedaan : Peneliti tidak mengangkat variabel Regulasi dan Pencairan Dana	- Perencanaan Anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran - Pengadaan Barang/Jasa secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran
3.	Aji Surya Atma Negara (2017) Politeknik Negeri Sriwijaya	Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Pada	Persamaan : Perencanaan (X1), Sumber Daya Manusia (X3),Pengadaan (X4) dan Penyerapan	- Perencanaan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran - Pengadaan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
		7 Satuan Kerja Di Wilayah Kerja KPPN Palembang	Anggaran (Y) Perbedaan : Peneliti tidak mengangkat variabel Pencatatan Administrasi dan Uang Persediaan	Penyerapan Anggaran - Sumber Daya Manusia secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Penyerapan Anggaran
4.	Indi Zaenur Anisa (2017) Volume 2 No 1 April 2017 Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten.	Persamaan : Perencanaan Anggaran (X1), Pelaksanaan Anggaran (X3) dan Penyerapan Perbedaan : Peneliti tidak mengangkat variabel Kualitas Sumber Daya Manusia	- Perencanaan Anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran - Pelaksanaan Anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran
5.	Musnawati, Yesi Mutia dan Nasrizal (2017) Vol. 8 No.1, Oktober 2019 ISSN : 2337-4314 Jurnal Akuntansi	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau	Persamaan : Perencanaan Anggaran (X1), Pengadaan Barang/Jasa (X4) dan Penyerapan Anggaran (Y) Perbedaan : Peneliti tidak mengangkat variabel Administrasi, SDM dan Regulasi	- Perencanaan Anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran - Pengadaan Barang/Jasa secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Meyulinda Aviana Elim, Deasy Susana Ndaparoka, dan Thobias Elianus David Tomasowa (2018) Volume 3 No.2, Desember 2018 Jurnal Akuntansi Keuangan dan Audit	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang.	Persamaan : Perencanaan Anggaran (X1), Pelaksanaan Anggaran (X2), Pengadaan Barang/Jasa (X3) dan Penyerapan Anggaran (Y) Perbedaan : Peneliti tidak mengangkat variabel Komitmen Manajemen dan Lingkungan Birokrasi	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan Anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran - Pelaksanaan Anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran - Pengadaan Barang/Jasa secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran
7.	Saprudin (2018) Volume 1 Nomor 2 Oktober 2018 P-ISSN : 2614-2074 E-ISSN : 2614-2066 Gorontalo Accounting Journal	Pengaruh Dokumen Perencanaan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bone Bolango .	Persamaan : Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) dan Penyerapan Anggaran (Y) Perbedaan : Peneliti tidak mengangkat variabel Dokumen Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi Sumber Daya Manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran
8.	Riska Wulandari (2018) Politeknik Negeri Sriwijaya	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pengadaan Barang/Jasa dan Kompetensi	Persamaan : Perencanaan Anggaran (X1), Pengadaan Barang/Jasa (X2), Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan Anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran - Pengadaan barang/jasa secara parsial tidak

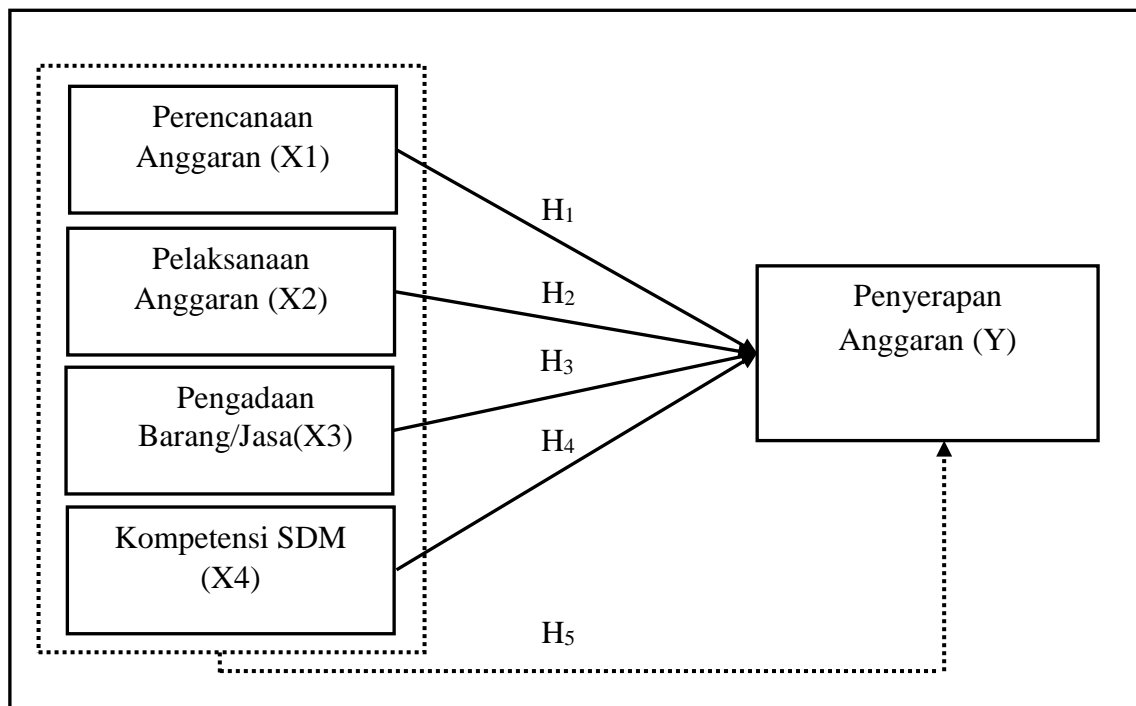
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
		Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan	Sumber Daya Manusia (X3) dan Penyerapan Anggaran (Y) Perbedaan : Penelitian Riska tidak mengangkat variabel Pelaksanaan Anggaran	berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran - Kompetensi sumber daya manusia secara parsial tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran
9.	Binti Zulaikah dan Dian Imanina Burhany (2019) Politeknik Negeri Bandung	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penumpukan Penyerapan Anggaran Pada Triwulan IV Di Kota Cimahi	Persamaan : Perencanaan Anggaran (X1), Pelaksanaan Anggaran (X2), Pengadaan Barang/jasa (X4) dan Penyerapan Anggaran (Y) Perbedaan : Peneliti tidak mengangkat variabel Sumber Daya Manusia	- Perencanaan Anggaran secara parsial berpengaruh negatif terhadap Penyerapan Anggaran pada Triwulan IV - Pelaksanaan Anggaran secara parsial berpengaruh negatif terhadap Penyerapan Anggaran pada Triwulan IV - Pengadaan Barang/Jasa secara parsial berpengaruh negatif terhadap Penyerapan Anggaran pada Triwulan IV
10.	Rifka Ramadhani dan Mia Angelina Setiawan (2019) Volume 1 Nomor 2 seri B, Mei 2019 ISSN : 2656-3649	Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia Dan Pengadaan Barang/Jasa Terhadap Penyerapan	Persamaan : Perencanaan Anggaran (X3), Pengadaan Barang/Jasa (X5) dan Penyerapan Anggaran (Y) Perbedaan : Peneliti tidak mengangkat variabel	- Perencanaan Anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran - Pengadaan Barang/Jasa secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
	Jurnal Eksplorasi Akuntansi	Anggaran Belanja Pada OPD Provinsi Sumatra Barat.	Regulasi, Politik Anggaran dan Sumber Daya Manusia	

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan jurnal penelitian terdahulu, maka penulis dapat mengembangkan kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Data Yang diolah, 2020

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- : Pengaruh Secara Parsial
-→ : Pengaruh Secara Simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:93) “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat tanya”. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menjawab rumusan masalah, yaitu untuk menguji bagaimana Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pengadaan Barang/Jasa dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Palembang.

2.4.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Perencanaan anggaran suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat dalam melakukan penyerapan anggaran agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan anggaran yang telah disusun dengan sistematis dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan akan meminimalisir terjadinya penumpukan anggaran. Menurut Sudasri (2016) “perencanaan adalah salah satu langkah mengantisipasi kejadian di masa depan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan di awal”.

Penelitian yang dilakukan oleh Monik Zarinah, Dr. Darwanis, SE, M.Si, Ak, CA, Dr. Syukriy Abdullah, SE, M.Si, Ak, (2016) tentang Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Aceh Utara. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan Anggaran secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap Penyerapan Anggaran.

H₁ : Diduga Perencanaan Anggaran secara parsial berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada OPD Kota Palembang.

2.4.2 Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Pelaksanaan anggaran yang konsisten dan sistematis sangat penting dalam proses merealisasikan program kegiatan pemerintah akan meminimalisir terjadinya penumpukan penyerapan anggaran. Menurut Ramdhani dan Zaenur (2017) “pelaksanaan anggaran merupakan upaya-upaya untuk merealisasikan perencanaan anggaran yang telah dibuat. Pelaksanaan anggaran juga merupakan aktivitas yang dilaksanakan, terkait dengan penggunaan anggaran”.

Penelitian yang dilakukan oleh Meyulinda Aviana Elim, Deasy Susana Ndaparoka, dan Thobias Elianus David Tomasowa (2018) tentang Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Pengadaan Barang/Jasa secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran.

H₂ : Diduga Pelaksanaan Anggaran secara parsial berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada OPD Kota Palembang.

2.4.3 Pengaruh Pengadaan Barang/Jasa terhadap Penyerapan Anggaran

Pengadaan barang/jasa diperlukan dalam pelaksanaan program kegiatan pemerintah, untuk dapat melaksanakan kegiatan dengan efektif dan efisien dalam meningkatkan pelayanan publik. Menurut Marbun (2010:35) “pengadaan barang/jasa adalah upaya mendapatkan barang dan jasa yang diinginkan dilakukan atas dasar pemikiran yang logis dan sistematis (*the System of thought*) mengikuti norma dan etika yang berlaku, berdasarkan metode dan proses pengadaan yang baku”.

Penelitian yang dilakukan oleh Aji Surya Atma Negara (2017) tentang Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Pada 7 Satuan Kerja Di Wilayah Kerja KPPN Palembang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengadaan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran. Sedangkan Perencanaan dan Sumber Daya Manusia tidak berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran.

H₃ : Diduga Pengadaan Barang/Jasa secara parsial berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada OPD Kota Palembang.

2.4.4 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran

Kompetensi sumber daya manusia dilihat sebagai kemampuan untuk mencapai kinerja, dalam menghasilkan *output* dan *outcome* yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sumber daya manusia mencakup aspek pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat. Menurut Sutrisno (2019:4)

menyatakan “sumber daya manusia adalah sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi”.

Penelitian yang dilakukan oleh Saprudin (2018) tentang Pengaruh Dokumen Perencanaan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bone Bolango. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran.

H₄ : Diduga Kompetensi SDM secara parsial berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada OPD Kota Palembang.

2.4.5 Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pengadaan Barang/Jasa dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran

Hipotesis ini digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini ditujukan untuk mengetahui bagaimana Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pengadaan Barang/Jasa dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Palembang.

H₅ : Diduga Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pengadaan Barang/Jasa dan Kompetensi SDM secara simultan berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada OPD Kota Palembang.