BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Konsep Efektivitas

Efektivitas merupakan salah satu kosa kata yang berasal dari bahasa inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil, ditaati, mengesankan, mujarab, dan mujur. Konsep efektivitas, menurut para ahli, umumnya didefinisikan sebagai kemampuan menghasilkan hasil yang diinginkan atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik. Efektivitas berkaitan dengan seberapa baik pekerjaan dilakukan dan sejauh mana keluaran yang dihasilkan sesuai dengan harapan. Secara sederhana, efektivitas adalah tentang "melakukan pekerjaan yang benar" (*doing the right things*).

Menurut G.R Terry (1953, dalam Hidyaningrat, 2017), efektivitas adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ruang lingkup efektivitas juga dijelaskan Stufflebeam dan Zhang (2017) melalui CIPP Model (*Context, Input, Process, Product*) bahwa input merujuk pada sumber daya yang digunakan dengan tepat untuk mendukung proses dan menghasillkan produk sesuai tujuan organisasi. Secara lengkap, efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan

prasarana dengan tepat untuk mendukung proses kinerja organisasi untuk menghasilkan output yang diharapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas kinerja SDM Aparatur dibutuhan indikator pencapaian tujuan dapat dikatakan efektif atau tidak, diantaranya:

a. Kejelasan tujuan yang akan dicapai;
b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan;
c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang tepat;
d. Perencanaan kegiatan yang matang;
e. Penyusunan program yang cepat dicapai;
f. Ketersediaan sarana dan prasarana kerja yang mendukung; dan
g. Kejelasan sistem pengawasan dan evaluasi kinerja.

Menurut Mardiasmo (2002, dalam Yudhiansyah, 2015), Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Pengertian efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). disesuaikan dengan potensi daerah. Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Efektivitas hanya melihat apakah suatau program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.

Pengertian lain dari efektivitas adalah hasil guna kegiatan pemerintah dalam mengurus keuangan daerah harus sedemikan rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pemerintah dengan biaya serendah-rendahnya dan dalan waktu secepat-cepatnya (Putri, 2019). Faktor penentu efektivitas sebagai berikut.

a. Faktor sumber daya manusia seperti tenaga kerja, kemampuan kerja, maupun sumber daya fisik seperti peralatan kerja, tempat bekerja serta dana keuangan.
b. Faktor struktur organisasi yaitu susunan yang stabil dari jabatan-jabatan baik struktural maupun fungsional.
c. Faktor tehnologi pelaksanaan pekerjaan.
d. Faktor dukungan kepada aparatur dan pelaksanaannya baik pimpinan maupun masyarakat.
e. Faktor pimpinan dalam arti kemampuan untuk mengkombinasikan keempat faktor tersebut kedalam suatu usaha yang berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai sasaran yang dimaksud.

Efektivitas dalam penyusunan rencana dan anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) adalah seberapa jauh rencana dan anggaran yang disusun dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam hal pencapaian hasil (output) maupun kualitasnya. Dengan kata lain, efektivitas menunjukkan seberapa

jauh anggaran yang digunakan dapat menghasilkan manfaat yang diinginkan dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. **Efektivitas Penyelenggaraan Kegiatan Koordinasi sebagai Fungsi Manajemen**

Efektivitas dalam manajemen diartikan sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut **Stephen P. Robbins**, efektivitas berkaitan dengan "doing the right things". Efektivitas koordinasi ditandai dengan:

a. Komunikasi yang lancar antarbagian
b. Pemahaman yang sama terhadap tujuan dan strategi organisasi
c. Keselarasan tindakan antara unit-unit organisasi
d. Ketepatan waktu dalam pelaksanaan kegiatan bersama

Beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas koordinasi, antara lain:

a. Struktur organisasi: struktur yang terlalu birokratis dapat menghambat koordinasi.
b. Gaya kepemimpinan: gaya kepemimpinan partisipatif cenderung mendorong koordinasi yang efektif.
c. Komunikasi: saluran komunikasi yang terbuka dan dua arah sangat mendukung koordinasi.
d. Teknologi informasi: sistem informasi yang baik membantu koordinasi lintas unit dan waktu.
e. Budaya organisasi: budaya kerja sama dan keterbukaan

mendukung terciptanya koordinasi yang baik.

Berdasarkan teori manajemen kinerja, efektivitas koordinasi dapat diukur dengan indikator:

a. Kejelasan peran dan tanggung jawab
b. Tingkat kolaborasi antarunit
c. Penyelesaian tugas tepat waktu
d. Kepuasan kerja tim
e. Minimnya konflik atau tumpang tindih kerja

Kinerja SDM Aparatur Daerah di suatu organisasi perangkat daerah sangat bergantung dengan perilaku kerja PNS yang meliputi aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Maka penting bagi masing-masing Aparatur mengetahui dan memahami masing-masing tupoksinya agar dapat menghasilkan kerja yang berkualitas, tidak tumpang tindih, dan beban kerja yang sesuai, sehingga tidak mengganggu kualitas kinerja aparatur lainnya dan meningkatkan kinerja organisasinya. Agar hal tersebut terwujud perlu dipastikan oleh masing-masing Pimpinan bahwa perencanaan kinerja dan penilaian kinerja berjalan setiap bulan, triwulanan, dan tahunan secara berkesinambungan.

Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*), serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif, dan berkualitas,

tentunya perlu didukung oleh adanya pegawai ASN yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur, dan kompeten dalam bidangnya. Maka, seorang pegawai ASN dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi, sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya (Komara, 2019). Menurut R. Palan (2007), dan sarjana lainnya, bahwa *competency* (kompetensi) merupakan deskripsi mengenai perilaku, sementara *competence* (kecakapan) sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Dengan demikian, kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian, yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul atau supperior performer (Komara, 2019).

3. Koordinasi Penyusunan Anggaran

Menurut Siagian (2001), koordinasi adalah suatu proses menyatukan tujuan dan kegiatan dari berbagai unit organisasi agar tercapai tujuan secara efisien dan efektif. Dalam konteks pemerintahan, koordinasi bertujuan untuk menyelaraskan kebijakan, program, dan kegiatan antar unit agar tidak terjadi tumpang tindih atau kesenjangan. Terry (2005) juga menyatakan bahwa koordinasi merupakan upaya mengintegrasikan semua bagian dari pekerjaan agar kegiatan organisasi berjalan dengan baik. Oleh karena itu, dalam proses penyusunan anggaran,

koordinasi menjadi aspek yang sangat penting untuk memastikan bahwa setiap bagian dari SKPD berkontribusi secara sinergis terhadap rencana keuangan organisasi. Dalam Permendagri No. 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah, disebutkan bahwa penyusunan anggaran daerah harus dilakukan melalui tahapan yang melibatkan perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban.

SKPD merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan yang memiliki kewenangan dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Peran SKPD dalam penyusunan anggaran sangat krusial karena mereka bertanggung jawab dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang menjadi dasar penyusunan APBD. Tanpa koordinasi yang baik antar SKPD dan antara SKPD dengan Bappeda maupun Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), proses penyusunan anggaran akan mengalami kendala, seperti keterlambatan, ketidaksesuaian program, hingga pemborosan anggaran. Koordinasi dalam penyusunan anggaran penting untuk:

a. Menyelaraskan program antar unit kerja
b. Menghindari tumpang tindih anggaran
c. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran
d. Menjamin tercapainya sasaran pembangunan daerah

Koordinasi yang buruk dapat menyebabkan konflik antar SKPD,

duplikasi program, hingga tidak tercapainya target pembangunan.

4. Keuangan Pemerintahan Daerah

a. Tata Kelola Keuangan Pemerintahan Daerah

Salah satu konsekuensi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi adalah tata kelola keuangan yang diurusi oleh masing-masing pemerintahan daerah. Termasuk mengelola sumber keuangan daerah, berupa pajak daerah dan retribusi daerah, termasuk dana perimbangan Sumber keuangan daerah harus dikelola dengan baik oleh Pemerintah Daerah untuk memberikan pelayanan dan kesejahteraan kepada rakyat di daerahnya. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa tata Kelola keuangan daerah dilaksanakan secara tertib, taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk Masyarakat. Dalam Peraturan Bupati Sorong Selatan Nomor 18 Tahun 2022 tentang Analisis Standar Belanja (ASB) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan dijelaskan bahwa Tim Anggaran Pemerintah Daerah, yang disingkat TAPD adalah tim yang dibentuk untuk bertugas menyiapkan dan melaksanakan kebijakan kepala daerah dalam rangka penyusunan APBD, yang terdiri atas

pejabat perencana daerah, PPKD, dan pejabat lain sesuai kebutuhan Pemda.



Gambar 1. Struktur APBD

(Sumber: Kementerian Keuangan, 2018)

Siklus pengelolaan keuangan daerah dimulai dari penganggaran melalui penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), pelaksanaan dan penataushaan APBD, serta pertanggungjawaban pelaksanaan APBD (Tumbo, Tanpa Tahun). Dalam penyusunan rencana keuangan tahunan daerah yang ditetapkan dengan Perda melalui APBD harus memenuhi asas umum berikut:

(1) Disusun sesuai kebutuhan dan penyelenggaraan

pemerintah daerah;

(2) Berpedoman pada RKPD dalam rangka Mewujudkan Pelayanan Kepada Masyarakat;

(3) Mempunyai fungsi Otorisasi, perencanaan, pengawasan, alokasi, distribusi, dan stabilisasi;

(4) Ditetapkan dengan PERDA.

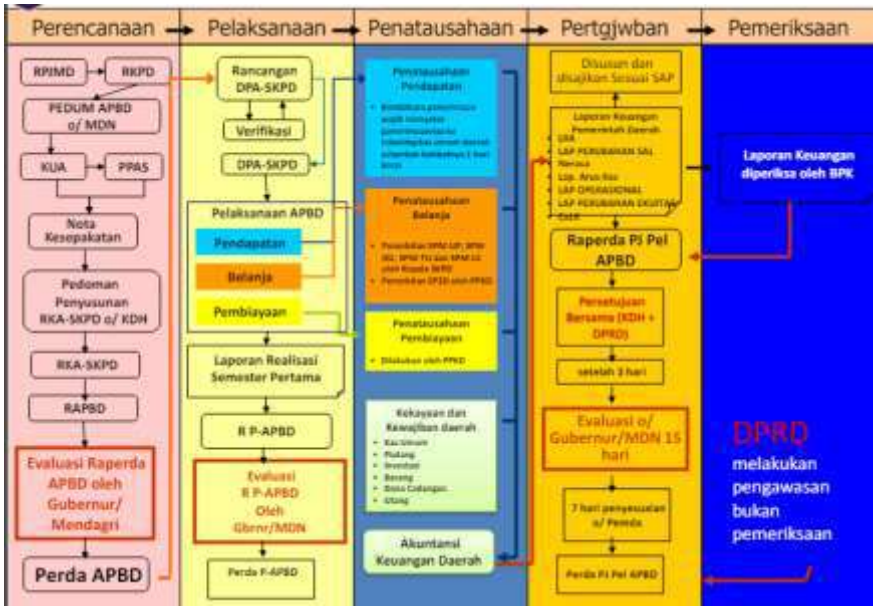
Proses kinerja pengelolaan keuangan SKPD dimulai dengan merencanakan penganggaran kebutuhan dana dari berbagai program dan kegiatan pada tahun yang akan datang. Perencanaan penganggaran ini dimulai dengan menyusun perencanaan pembangunan daerah untuk periode 20 (dua puluh) tahun ke dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) yang terintegrasi dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Kemudian, RPJPD ini dijabarkan ke dalam perencanaan pembangunan daerah setiap jangka waktu 5 (lima) tahun yang dimuat dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Untuk selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam menyusun Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dalam jangka 1 (satu) tahun. Berdasarkan RKPD, kemudian disusun Rencana Kebijakan Umum APBD (KUA) yang dibahas dan disepakati bersama antara Kepala Daerah dan DPRD. Setelah adanya kesepakatan atas KUA,

Pemerintah Daerah dan DPRD membahas mengenai rancangan prioritas dan plafon anggaran sementara (PPAS). Sebagai petunjuk SKPD untuk Menyusun RKA, maka Kepala Daerah menerbitkan pedoman penyusunan RKA-SKPD berdasarkan nota kesepakatan (Kemenkeu RI, 2017). Secara sederhana tata Kelola keuangan daerah digambarkan pada bagan 2.2 berikut.

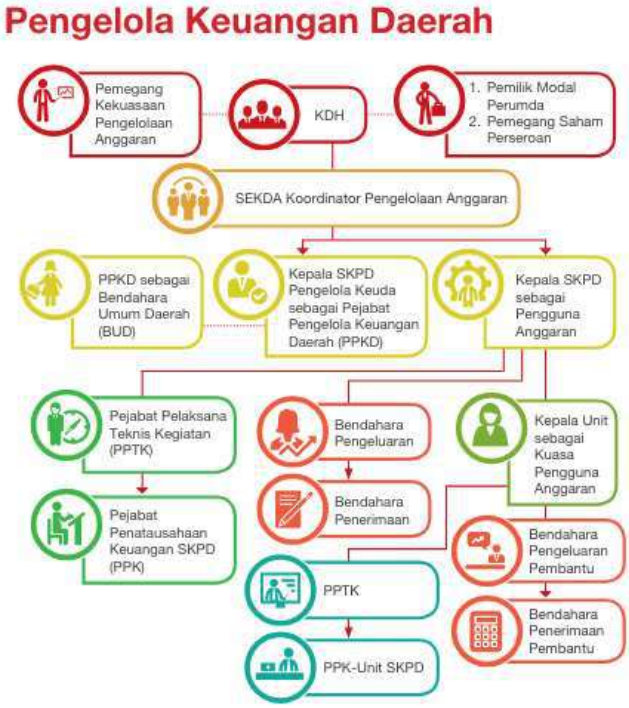


Gambar 2. Siklus Perencanaan dan Penganggaran Keuangan Daerah
(Sumber: Kementerian Keuangan, 2017)

Adapun perencanaan dan pengelolaan keuangan daerah diilustrasikan pada bagan berikut ini.



Gambar 3. Ilustrasi Perencanaan dan Pengelolaan Keuangan Daerah
(Sumber: Kementerian Keuangan, 2017)



Gambar 4. Pengelola Keuangan Daerah
(Sumber: Kementerian Keuangan, 2027)

b. Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD)

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyatakan bahwa informasi pemerintahan daerah yang terdiri atas informasi pembangunan daerah dan keuangan daerah dikelola dalam suatu sistem informasi pemerintahan daerah, yang kemudian disingkat menjadi SIPD. Informasi yang disajikan pada SIPD tersebut dapat diakses oleh Masyarakat melalui situs https://sipd.go.id/.



Gambar 5. Tampilan Situs Resmi SIPD
(Sumber: Website https://sipd.go.id/)

Informasi Pembangunan daerah yang tersedia pada SIPD meliputi kondisi geografis daerah, demografi, potensi sumber daya daerah, ekonomi dan keuangan daerah, aspek kesejahteraan Masyarakat, aspek pelayanan umum, dan aspek daya saing daerah. Sementara informasi keuangan daerah mencakup informasi terkait anggaran, pelaksanaan anggaran,

dan laporan keuangan. Mengenai informasi keuangan daerah yang ada pada SIPD diperuntuhkan untuk hal-hal berikut:

(1) membantu kepala daerah dalam menyusun anggaran Daerah dan laporan pengelolaan keuangan Daerah;
(2) membantu kepala daerah dalam merumuskan kebijakan keuangan Daerah;
(3) membantu kepala daerah dalam melakukan evaluasi kinerja keuangan Daerah;
(4) membantu menyediakan kebutuhan statistik keuangan Daerah;
(5) mendukung keterbukaan informasi kepada masyarakat;
(6) mendukung penyelenggaraan sistem informasi keuangan Daerah secara nasional; dan
(7) melakukan evaluasi pengelolaan keuangan Daerah.

Informasi Keuangan Daerah tidak hanya diperuntukkan untuk memudahkan proses pengelolaan keuangan daerah, namun untuk meningkatkan transparansi dan akses masyarakat terhadap proses pengelolaan keuangan daerah (Kemendagri RI, 2019). Adapun upaya pembinaan dan pengawasan atas pelaksanaan tata Kelola keuangan daerah dilakukan melalui supervise, pemantauan, dan evaluasi yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan

Daerah.

c. Penyusunan dan Penginputan Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) di Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD)

Setiap tahunnya masing-masing Pemerintah Daerah melalui Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) melaksanakan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) untuk tahun berikutnya. Menurut Peraturan Bupati Sorong Selatan Nomor 2 Tahun 2016 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Sorong Selatan, RKA merupakan dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program, dan kegiatan SKPD serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD. Salah satu dasar penyusunan RKA adalah berbasis kinerja/prestasi kerja yang mengutamakan keluaran dari program/kegiatan yang terukur secara jelas dengan memenuhi aspek keadilan, efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan disiplin anggaran, serta bermanfaat bagi masyarakat (Pusat Pendidikan Keuangan dan Manajemen Nasional, 2022).

Surat Edaran Kepala Daerah mengenai pedoman penyusunan RKA-SKPD sudah harus diterbitkan paling lambat awal bulan Agustus tahun anggaran berjalan. RKA-SKPD yang

telah disusun oleh SKPD kemudian disampaikan kepada PPKD untuk dibahas lebih lanjut oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD). Pembahasan RKA SKPD oleh TAPD pada dasarnya bertujuan untuk menelaah:

(1) Kesesuaian RKA-SKPD dengan KUA, PPAS, prakiraan maju pada RKA SKPD tahun berjalan yang disetujui tahun lalu, dan dokumen perencanaan lainnya;
(2) Kesesuaian rencana anggaran dengan standar analisis belanja dan standar satuan harga;
(3) Kelengkapan instrumen pengukuran kinerja yang meliputi capaian kinerja, indikator kinerja, kelompok sasaran kegiatan dan standar pelayanan minimal;
(4) Proyeksi prakiraan maju untuk tahun anggaran berikutnya; dan
(5) Sinkronisasi program dan kegiatan antar RKA-SKPD. Dalam hal hasil pembahasan RKA-SKPD terdapat ketidaksesuaian dengan kriteria di atas, Kepala SKPD harus melakukan penyempurnaan.

Penyusunan RKA SKPD berpedoman kepada Surat Edaran Kepala Daerah mengenai pendoman penyusunan SKPD yang dilampiri dengan:

(1) prioritas pembangunan daerah dan program/kegiatan yang

terkait;

(2) alokasi plafon anggaran sementara untuk setiap program/kegiatan SKPD;

(3) batas waktu penyampaian RKA-SKPD kepada PPKD;

(4) dokumen sebagai lampiran surat edaran meliputi KUA, PPAS, analisis standar belanja dan standar satuan harga.

Untuk mencapai *good governance*, penyusunan dokumen RKA dibuat oleh masing-masing SKPD dengan memuat tujuan, sasaran, dan besaran anggaran secara jelas. Pada setiap SKPD, penyusunan dokumen RKA harus dilaksanakan sesuai proses dan mekanisme yang ditetapkan agar dapat memberikan manfaat kepada publik. Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan telah menerbitkan Peraturan Bupati Sorong Selatan Nomor 18 Tahun 2022 tentang Analisis Standar Belanja (ASB) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan untuk dijadikan pedoman dalam menyusun RKA/DPA-SKPD bagi seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan. ASB merupakan sarana rujukan penentuan besaran belanja kegiatan bagi SKPD dalam penyusunan RKA, serta sebagai alat bantu untuk menghitung alokasi anggaran kegiatan pada masing-masing SKPD yang dikaitkan dengan keluaran yang harus dihasilkan oleh SKPD. Pelaksanaan ASB RKA

ini selalu memperhatikan perkembangan kondisi Pemkab Sorong Selatan. Saat ini, Pemkab Sorong Selatan telah menyusun RKA berdasarkan anggaran berbasis kinerja. Yakni suatu sistem penganggaran dengan memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan, sehingga dana yang tersedia saling berkaitan dengan hasil kerja yang diharapkan.

B. Definisi Operasional

1. Efektivitas Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran

Efektivitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dengan tepat untuk mendukung proses kinerja organisasi untuk menghasilkan output yang diharapkan dalam mencapai tujuan organisasi (Modifikasi Teori G. R. Terry, 1953, Stufflebeam dan Zhang, 2017).

2. Perencanaan Kegiatan dan Anggaran

Perencanaan Kegiatan dan Anggaran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah rencana pelaksanaan kegiatan dan besaran anggaran yang dibutuhkan untuk tahun anggaran berikutnya di masa depan sesuai dengan ketersediaan dana, yang bisa digunakan sebagai panduan untuk menyisihkan uang dan pembelanjaan pada masing-masing bidang di lingkup BKPSDM Kabupaten Sorong Selatan.

3. Peningkatan Kinerja dalam Penginputan RKA

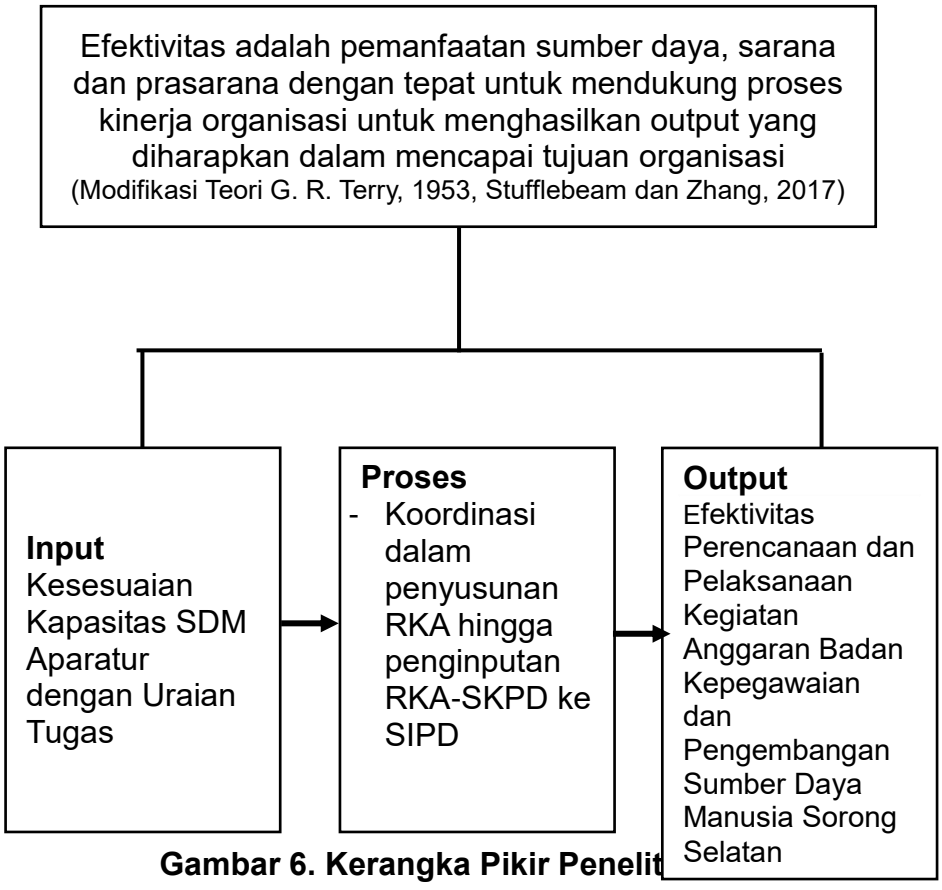
Peningkatan kinerja penginputan RKA yang dimaksud dalam

penelitian ini adalah adanya kesadaran dan tindakan masing-masing bidang untuk melakukan penginputan RKA ke dalam SIPD, dan tidak lagi membebankannya kepada Bendahara BKPSDM Kabupaten Sorong Selatan.

4. **SDM Aparatur**

SDM Aparatur yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kepala BKPSDM, Kasubag Perencanaan, Kasubag Keuangan, Bendahara, dan Kepada Bidang di BKPSDM Kabupaten Sorong Selatan yang terlibat dalam peningkatan kinerja penginputan RKA.

C. Kerangka Tesis



Gambar 6. Kerangka Pikir Penelit

Penelitian ini akan berfokus untuk mengetahui gambaran Efektivitas Penyusunan Rencana Kegiatan Dan Anggaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sorong Selatan dengan mengumpulkan data dan informasi terkait uraian tugas dan peran setiap bidang dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sorong Selatan, pelaksanaan rapat koordinasi yang dilakukan dalam proses penyusunan rencana kegiatan dan anggaran di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sorong Selatan, gambaran penyusunan RKA-SKPD di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sorong Selatan, dan strategi perencanaan keuangan yang dilakukan selama ini di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sorong Selatan. Melalui data dan informasi terkait 4 (empat) variabel tersebut diharapkan dapat menjawab keterkaitan antara efektivitas penyusunan rencana kegiatan dan anggaran dengan peningkatan kinerja dalam penginputan RKA di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sorong Selatan.