

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyerapan anggaran merupakan tugas penting bagi pemerintah dalam merealisasikan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan mencapai tujuan pembangunan nasional. Kementerian Keuangan telah melakukan perubahan di bidang Keuangan Negara melalui penerapan UU No. 17 tahun 2003 tentang “Keuangan Negara” (Peraturan Perundang-undangan 2003). Tahapan pengelolaan keuangan terdiri perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pertanggungjawaban dan pengawasan (Amtiran and Molidya 2020).

Dalam perspektif ekonomi syariah, penggunaan anggaran pemerintah idealnya diprioritaskan terlebih dahulu untuk memenuhi kebutuhan yang paling vital dan mendesak, kemudian dialokasikan untuk kebutuhan yang sifatnya tidak mendesak atau hanya sebagai pelengkap (Arif 2019).

Pengelolaan keuangan publik tidak hanya diukur dari tingkat realisasi anggaran, tetapi juga dilihat dari sejauh mana anggaran tersebut selaras dengan prinsip-prinsip syariah yang fokus pada keadilan, kesejahteraan, kemaslahatan umat, menghindari pemborosan dan dijalankan dengan penuh amanah (Yeti 2025). Dalam implementasinya, prinsip-prinsip syariah tersebut tercermin melalui prinsip tauhid (*unity/ilahiyah/ketuhanan*), prinsip keadilan (*equilibrium/keseimbangan*), prinsip amar ma’ruf nahi munkar, serta prinsip

pertanggungjawaban (*responsibility*) (Ichwanto, Luqman, and Prihantono 2024).

Salah satu masalah dalam anggaran pemerintah adalah rendahnya penyerapan anggaran di awal tahun dan menumpuk di akhir tahun, sehingga berdampak pada kurang optimalnya penyerapan anggaran (Suwarni and Ma'rif 2023). Permasalahan rendahnya penyerapan anggaran telah menjadi isu yang berulang setiap tahun. Terjadinya keterlambatan dalam realisasi anggaran yang cenderung menumpuk di akhir tahun berpotensi menurunkan kualitas kinerja pemerintah. kondisi ini dapat menghambat pelaksanaan proyek dan program pembangunan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi laju pertumbuhan ekonomi (Iqbal 2022).

Tingkat penyerapan anggaran yang belum optimal seringkali menunjukkan adanya ketidakefisienan, baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan, maupun kompetensi organisasi dalam mengelola anggaran secara menyeluruh. Situasi ini menjadi perhatian khusus karena pada dasarnya, anggaran negara dirancang sebagai alat utama untuk mendorong pembangunan dan memberikan pelayanan publik secara optimal.

Kondisi ini semakin kompleks dengan diterbitkannya instruksi Presiden pada awal tahun 2025 yang mengharuskan kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah melakukan penyesuaian anggaran, termasuk pengurangan beberapa pos belanja hingga mencapai 90%. Kebijakan tersebut merupakan bagian dari langkah efisiensi anggaran yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan negara, sehingga setiap alokasi anggaran

diharapkan dapat memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat serta mendorong peningkatan kualitas penyerapan anggaran baik di tingkat pusat maupun daerah (Hartono 2025).

Secara keseluruhan, efisiensi anggaran pemerintah pada tahun 2025 sebesar Rp306,7 triliun. Melalui Surat Menteri Keuangan Nomor S-37/MK.02/2025, pemerintah menetapkan kebijakan efisiensi anggaran yang mencakup pengurangan belanja kementerian/lembaga sebesar Rp256, triliun dan penyesuaian transfer ke daerah sebesar Rp50,59 triliun (Sahabat Pegadaian 2025). Oleh karena itu, implementasi kebijakan efisiensi anggaran perlu dilakukan secara proporsional agar upaya penghematan tidak menghambat keberlanjutan sektor-sektor penting, seperti pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur. Penelaahan yang cermat terhadap pengeluaran negara diperlukan agar efisiensi anggaran dapat diwujudkan tanpa mengurangi pertumbuhan ekonomi dan tingkat kesejahteraan masyarakat (Hartono 2025).

Kebijakan efisiensi anggaran ini memberikan cukup besar, terutama bagi sejumlah kementerian dan lembaga yang harus menyesuaikan diri akibat efisiensi anggaran dalam jumlah cukup signifikan. Efisiensi anggaran yang tinggi di kementerian akan menghambat akselerasi pembangunan infrastruktur yang menjadi prioritas nasional. Kementerian Pekerjaan Umum menjadi kementerian yang dengan pemangkasan anggaran tertinggi, yakni Rp81,38 triliun atau 73,34% dari total pagu awal Rp110,95 triliun, sehingga hanya menerima Rp29,57 triliun. (Wafa 2025). Setelah mengalami restrukturisasi anggaran, Kementerian Pekerjaan Umum mengalami pemangkasan anggaran

sebesar Rp60,46 triliun atau 54,48% dari total pagu anggaran Rp110,95 triliun. Dengan demikian, sisa anggaran setelah efisiensi kedua menjadi Rp50,48 triliun.

Tabel 1.1 Efisiensi Anggaran Terbesar Pada 5 Kementerian Di Indonesia Tahun 2025

Kementerian	Efisiensi	APBN2025	Persentase
Kementerian PKP	Rp3,66 triliun	Rp5,27 triliun	69,40%
Kemenpora	Rp1,46 triliun	Rp2,33 triliun	62,90%
Kementerian Komdigi	Rp4,49 triliun	Rp7,72 triliun	58,17%
Kemenhub	Rp17,87 triliun	Rp31,45 triliun	56,82%
Kementerian PU	Rp60,46 triliun	Rp110,95 triliun	54,48%

Sumber: <https://infografis.okezone.com> (2025)

Salah satu Satuan Kerja pelaksana teknis di bawah lingkungan Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Kementerian Pekerjaan Umum yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya air di wilayah sungai yakni, Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai (BWS) Kalimantan III, (Balai Wilayah Sungai Kalimantan III Banjarmasin 2015). Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Balai Wilayah Sungai Kalimantan III melakukan pengelolaan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pemeliharaan, juga dituntut untuk mengelola anggaran secara efektif dan efisien. Penyerapan anggaran di Balai Wilayah Sungai Kalimantan III menjadi lebih krusial dikarenakan efisiensi anggaran dalam jumlah besar, yang mana untuk memastikan pengelolaan sumber daya air dapat berjalan dengan optimal dan memberikan manfaat kepada masyarakat.

Adapun realisasi anggaran menunjukkan angka yang rendah atau bahkan sangat jauh dari target yang telah ditetapkan, hal tersebut mengindikasikan adanya kendala dalam proses penyerapan anggaran. Pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III tahun 2025, penyerapan anggaran pada triwulan I hanya sebesar Rp3,69 miliar atau 11,62% dari total pagu sebesar Rp31,84 miliar.

Keterlambatan dalam penyerapan atau realisasi anggaran tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah akibat adanya efisiensi yang menyebabkan pagu anggaran masih di kunci oleh kementerian keuangan, sehingga tidak seluruh anggaran dapat digunakan pada awal tahun. Selain itu, keterlambatan juga dipengaruhi oleh kesiapan Satuan Kerja dalam melaksanakan program dan kegiatan, tingkat pemahaman terhadap mekanisme pencairan anggaran, serta proses pengadaan barang dan jasa yang relatif memerlukan waktu lebih lama.

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran pada instansi pemerintah, di antaranya perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran (Ramdhani and Anisa 2017). Tahapan perencanaan memegang peranan penting dalam sebuah organisasi, termasuk di sektor publik, karena dianggap sebagai faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pencapaian kinerja. Dalam konteks penganggaran, perencanaan merupakan tahap awal untuk mengalokasikan sumber daya atau anggaran yang dimiliki (Purwati, Arisyahidin, and Talkah 2021).

Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor internal yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien agar potensi yang dimiliki dapat berjalan secara optimal (Sumampow, Tinangon, and Tangkuman 2017). Sumber daya manusia yang memiliki kualitas seperti, kompetensi, integritas, motivasi dan tanggung jawab, adalah sebuah penggerak utama dalam proses penyerapan anggaran. Setelah proses perencanaan anggaran dan peningkatan kualitas sumber daya manusia, pelaksanaan anggaran merupakan lanjutan dari tahapan perencanaan, yang menjadi bagian penting dalam siklus pengelolaan keuangan (Erliyani and Sulastiningsih 2023).

Selain itu, penelitian ini juga memberikan sudut pandang baru dengan memasukkan kompetensi organisasi sebagai variabel moderasi. Keputusan ini didasarkan pada kenyataan bahwa hubungan antara perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran tidak selalu bersifat langsung dan konsisten. Kondisi ini mengindikasikan adanya faktor lain yang turut berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut (Kristianingsih, Wahyudin, and Sukirman 2022).

Kompetensi organisasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sistem kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan koordinasi antar unit diyakini menjadi faktor yang mampu mengoptimalkan pengaruh perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran terhadap

penyerapan anggaran (Siti Khotijah, Badrussholeh, and Moch. Isa Anshori 2023). Tanpa kompetensi organisasi yang memadai, kualitas sumber daya manusia yang baik sekalipun, belum tentu menghasilkan penyerapan anggaran yang optimal. Dengan demikian, kompetensi organisasi mampu memoderasi pengaruh perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

Balai Wilayah Sungai Kalimantan III sebagai lokasi penelitian tidak hanya didasarkan pada kedekatan peneliti dengan Banjarmasin, tetapi sebuah kota yang dikenal dengan karakteristik geografisnya sebagai kota seribu sungai yang memiliki kompleksitas tersendiri dalam pengelolaan sumber daya air di wilayah sungai. Satuan Kerja memiliki peran krusial dalam merealisasikan efisiensi anggaran sekaligus memastikan program dan kegiatan tetap berjalan efektif. Dengan demikian, terdapat kesenjangan pengetahuan mengenai bagaimana Satuan Kerja di bawah Kementerian, khususnya Balai Wilayah Sungai Kalimantan III, beradaptasi dan mengelola anggaran mereka setelah adanya tekanan efisiensi dan bagaimana peran perencanaan, kualitas sumber daya manusia, serta pelaksanaan anggaran berkontribusi pada penyerapan anggaran dalam konteks baru ini.

Kesenjangan tersebut menjadi dasar kebaruan dalam penelitian ini. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya mengkaji penyerapan anggaran pada pemerintah daerah atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam kondisi anggaran normal, penelitian ini secara khusus menguji

penyerapan anggaran pada Satuan Kerja teknis Kementerian yaitu Balai Wilayah Sungai Kalimantan III di bawah Kementerian Pekerjaan Umum, dalam konteks kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025 yang dipicu oleh Instruksi Presiden. Selain itu, penelitian ini menghadirkan kompetensi organisasi sebagai variabel moderasi yang masih jarang digunakan dalam penelitian, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam kajian penyerapan anggaran pada Satuan Kerja teknis di bawah kementerian yang selama ini masih terbatas.

Maka dari itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara komprehensif antara perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran dan bagaimana kompetensi organisasi memoderasi perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Balai Wilayah Kalimantan III. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam penyerapan anggaran serta memberikan rekomendasi berbasis data upaya meningkatkan tata kelola keuangan yang baik. Lebih dari itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pemahaman penyerapan anggaran di Satuan Kerja lain di bawah Kementerian Pekerjaan Umum dan instansi pemerintah lainnya yang menghadapi tantangan serupa terkait efisiensi anggaran.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III?
2. Apakah kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III?
3. Apakah pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III?
4. Apakah kompetensi organisasi memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III?
5. Apakah kompetensi organisasi memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III?
6. Apakah kompetensi organisasi memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III.
2. Untuk menganalisis pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III.

3. Untuk menganalisis pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III.
4. Untuk menganalisis apakah kompetensi organisasi memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III.
5. Untuk menganalisis apakah kompetensi organisasi memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III.
6. Untuk menganalisis apakah kompetensi organisasi memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Satuan Kerja balai wilayah sungai Kalimantan III.

D. Signifikansi Penelitian

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang keuangan dan manajemen sumber daya manusia, serta memperkaya literatur mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran melalui perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, pelaksanaan anggaran, dan kompetensi organisasi pada tingkat Satuan Kerja. Penelitian ini juga dapat menjadi pengembangan model konseptual yang lebih komprehensif tentang interaksi ketiga variabel tersebut dalam pengelolaan keuangan untuk mencapai tata kelola keuangan yang baik dan efektif.

2. Praktis

a. Bagi Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan analisis komprehensif kepada Balai Wilayah Sungai Kalimantan III Banjarmasin mengenai faktor-faktor yang paling signifikan mempengaruhi penyerapan anggaran di lingkungan Satuan Kerja. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan dan strategi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas penyerapan anggaran.

b. Bagi Pemerintah Pusat dan Pemerintah daerah

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar evaluasi dan perumusan kebijakan yang lebih efektif dalam upaya efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas dalam pemotongan anggaran di kementerian atau lembaga seluruh Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada upaya tata kelola keuangan yang baik secara menyeluruh, baik di tingkat pusat maupun daerah, menuju penyerapan anggaran yang transparan, akuntabel dan berorientasi pada hasil yang optimal bagi masyarakat.

c. Bagi Institusi Pendidikan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, khususnya dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi dan manajemen sektor publik terkait anggaran. Dengan demikian, universitas dapat

meningkatkan kontribusinya dalam memberikan solusi berbasis akademik untuk mendukung tata kelola anggaran yang efektif dan efisien di instansi publik.

d. Bagi Akademisi dan Peneliti lain

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan landasan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang tertarik mengkaji topik penyerapan anggaran, khususnya pada tingkat Satuan Kerja. Penelitian ini melihat bagaimana penyerapan anggaran setelah adanya efisiensi, yang mana dapat memicu penelitian lebih lanjut dengan lingkup yang lebih luas.

E. Sitematika Penulisan

Disusun untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai isi penelitian ini, disajikan sistematika penulisan yang terdiri dari lima bab sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, bagian ini memuat latar belakang penelitian yang menjelaskan permasalahan rendahnya penyerapan anggaran pada instansi pemerintah, khususnya pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III dalam konteks kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025. Selain itu, bab ini juga memuat rumusan masalah, tujuan penelitian, dan signifikansi penelitian yang mencakup manfaat teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak.

Bab II Kajian Teori, memuat landasan teori yang digunakan dalam penelitian, meliputi teori tentang penyerapan anggaran, perencanaan anggaran,

kualitas sumber daya manusia, pelaksanaan anggaran, dan kompetensi organisasi. Selain itu, bab ini juga memuat tinjauan perspektif ekonomi syariah terhadap pengelolaan anggaran, kajian penelitian terdahulu yang relevan, kerangka pemikiran, serta perumusan hipotesis penelitian.

Bab III Metode Penelitian, bab ini menjelaskan pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, yaitu pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS 4. Bab ini juga memberikan penjelasan mengenai lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, variabel dan indikator, serta teknik pengumpulan data dan analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, pada bagian ini menyajikan gambaran umum objek penelitian yaitu Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III, deskripsi data responden, deskripsi jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian, hasil uji validitas dan reliabilitas, hasil pengujian model SEM-PLS yang mencakup *outer model* dan *inner model*, hasil uji hipotesis, serta pembahasan terhadap seluruh hasil pengujian hipotesis yang dikaitkan dengan kondisi nyata di lapangan dan penelitian terdahulu.

Bab V Penutup, bagian terakhir berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang menjawab seluruh rumusan masalah, serta saran yang ditujukan kepada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III dan peneliti selanjutnya sebagai rekomendasi berbasis temuan penelitian.