

Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Dan Kompetensi Sdm Terhadap Penyerapan Anggaran Di Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Cirebon

Siti Safarah Nur Amelia Fitri¹, Itat Tatmimah², Muzayyanah^{3*}

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Cirebon

Email: muzayyanah@umc.ac.id

Abstract

Effective budget absorption is one of the key factors in the success of regional financial management. However, many local governments face challenges in realizing budgets as planned. This study aims to analyze the influence of budget planning, budget implementation, and human resource competence on the level of budget absorption in local government agencies. The research method employed is quantitative with a survey approach, and data were collected through questionnaires distributed to budget management staff in several local governments. Data analysis was conducted using multiple linear regression to examine the relationships among variables. The results of the study indicate that budget planning has a significant effect ($p\text{-value } 0.000 < 0.05$), budget implementation has a significant effect ($p\text{-value } 0.001 < 0.05$), and human resource competence also has a significant effect ($p\text{-value } 0.000 < 0.05$). Furthermore, simultaneously, budget planning, budget implementation, and human resource competence have a significant effect ($p\text{-value } 0.000 < 0.05$) on budget absorption. These findings contribute to the literature by highlighting the role of human resource capacity and budget optimization in enhancing the efficiency of regional financial management.

Keywords: *Budget Planning, Budget Implementation, Human Resource Competence, Budget Absorption*

Abstrak

Penyerapan anggaran yang efektif merupakan salah satu kunci keberhasilan pengelolaan keuangan daerah. Namun, banyak pemerintah daerah menghadapi kendala dalam merealisasikan anggaran sesuai perencanaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan kompetensi sumber daya manusia terhadap tingkat penyerapan anggaran pada instansi pemerintah daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei, dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada pegawai pengelola anggaran di beberapa pemerintah daerah. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan uji t yaitu perencanaan berpengaruh signifikansi $0,000 < 0,05$, pelaksanaan anggaran berpengaruh signifikan sebesar $0,001 < 0,05$. Kompetensi SDM

berpengaruh signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Dan secara simultan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan kompetensi SDM berpengaruh signifikansi $0.000 < 0.05$ terhadap penyerapan anggaran. Temuan ini memperkaya literatur dengan menunjukkan peran kapasitas SDM dan optimalisasi anggaran dalam meningkatkan efisiensi keuangan daerah.

Kata Kunci: *Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi SDM, Penyerapan Anggaran*

Pendahuluan

Tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), pengelolaan keuangan publik memiliki peranan yang sangat strategis, terutama dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Salah satu elemen penting dalam sistem keuangan negara adalah anggaran, yang tidak hanya berfungsi sebagai instrumen alokasi sumber daya, tetapi juga sebagai alat untuk mewujudkan kebijakan publik, transparansi, dan akuntabilitas. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menekankan pentingnya anggaran sebagai instrumen kebijakan ekonomi dalam rangka mewujudkan pertumbuhan dan pemerataan kesejahteraan masyarakat. Namun, permasalahan klasik yang masih kerap dihadapi oleh instansi pemerintah adalah rendahnya tingkat penyerapan anggaran. Fenomena ini mengindikasikan adanya ketidakefisienan dalam proses pengelolaan anggaran, yang dapat berdampak pada tidak tercapainya target program dan kegiatan pemerintah (Handayani, 2022). Dalam konteks anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD), tingkat penyerapan anggaran menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pelaksanaan program-program pembangunan di daerah. Menurut Kuntadi & Rosdiana (2022), penyerapan anggaran merupakan ukuran pencapaian pelaksanaan anggaran dan cerminan efektivitas penggunaan dana publik.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran vital dalam pembangunan sektor ekonomi, khususnya industri dan perdagangan lokal. Namun, berdasarkan data realisasi anggaran tahun 2020 hingga 2023, diketahui bahwa tingkat penyerapan anggaran belum mencapai target ideal, yaitu minimal 95% sebagaimana diatur dalam PMK No. 258/PMK.02/2015. Tabel berikut menggambarkan tren realisasi anggaran belanja pada Dinas tersebut:

Tabel 1. Realisasi Anggaran Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon Tahun 2020–2023

Tahun	Perencanaan (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
2020	20.172.364.000	17.887.096.508	88,67
2021	46.054.609.446	43.064.036.446	93,51
2022	19.852.662.539	19.101.790.564	96,22
2023	23.325.852.477	21.139.819.949	90,63

Tabel tersebut menunjukkan fluktuasi tingkat penyerapan anggaran dari tahun ke tahun, dengan pencapaian tertinggi pada tahun 2022 dan terendah pada tahun 2023. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa terjadi ketidakefisienan dalam penggunaan anggaran, dan permasalahan tersebut perlu ditelaah lebih lanjut.

Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi rendahnya penyerapan anggaran dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Pertama, perencanaan anggaran yang tidak akurat dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara alokasi anggaran dan kebutuhan aktual di lapangan (Furqana & Handayani, 2022). Perencanaan yang tidak matang juga menyulitkan pelaksanaan program secara efisien. Kedua, faktor pelaksanaan anggaran turut menentukan efektivitas pencairan dan penggunaan dana yang telah dialokasikan. Kendala administratif, birokrasi, serta keterlambatan proses pengadaan seringkali menghambat pelaksanaan program sesuai jadwal (Nursela et al., 2022; Ramadhani & Setiawan, 2020). Ketiga, kompetensi sumber daya manusia yang terbatas dalam memahami dan mengelola anggaran berpotensi menyebabkan inefisiensi, kesalahan teknis, hingga keterlambatan realisasi anggaran (Harahap et al., 2020; Febiola et al., 2025).

Fenomena rendahnya penyerapan anggaran terjadi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon. Meskipun setiap tahun anggaran telah dirancang dan dialokasikan, realisasinya belum mencapai 100%. Berdasarkan data realisasi anggaran belanja dari tahun 2020 hingga 2023, terlihat bahwa capaian tertinggi hanya mencapai 96,22% pada tahun 2022, dan mengalami penurunan pada tahun 2023 menjadi 90,63%. Menurut ketentuan PMK No. 258/PMK.02/2015, tingkat penyerapan anggaran yang baik seharusnya mencapai minimal 95%. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang mengelola anggaran di instansi tersebut.

Perencanaan anggaran yang efektif menuntut adanya proses identifikasi kebutuhan yang akurat serta penyusunan rencana kegiatan yang realistis. Kegagalan dalam tahap ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara kebutuhan aktual dan alokasi anggaran yang tersedia (Febiola et al., 2025). Selain itu, pelaksanaan anggaran memegang peranan penting dalam merealisasikan

rencana kerja yang telah ditetapkan. Kendala dalam implementasi, seperti keterlambatan administrasi atau kurangnya koordinasi antar unit, dapat menurunkan efektivitas penggunaan anggaran (Ferdinan et al., 2020). Di sisi lain, kompetensi SDM menjadi faktor penentu yang tidak kalah penting. Ketidakmampuan pegawai dalam memahami regulasi keuangan, menyusun laporan, dan mengelola kegiatan secara profesional sering kali menjadi penyebab rendahnya penyerapan anggaran (Harahap et al., 2020).

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena dapat memberikan gambaran menyeluruh terkait faktor-faktor yang memengaruhi tingkat penyerapan anggaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor tersebut, diharapkan dapat ditemukan solusi strategis yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran di masa mendatang. Rencana menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi, penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang relevan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon. Analisis data dilakukan menggunakan teknik regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran di lingkungan perangkat daerah.

Berbagai studi terdahulu memperkuat urgensi penelitian ini. Cokro Wibowo dan Ali (2024) menemukan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran secara signifikan mempengaruhi realisasi anggaran. Sementara itu, Yuniati dan Putri (2023) menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran, meskipun berperan penting dalam pelaksanaannya. Di sisi lain, studi oleh Puteri et al. (2024) menyimpulkan bahwa ketiga variabel, yaitu perencanaan, pelaksanaan anggaran, dan kompetensi SDM secara simultan mempengaruhi penyerapan anggaran. Berdasarkan fenomena dan tinjauan pustaka tersebut, penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk dilakukan guna memberikan gambaran empiris terkait faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon. Tujuan dan manfaatnya meningkatkan efektivitas perencanaan, optimalisasi pelaksanaan, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia untuk memperbaiki kinerja penyerapan anggaran.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei yang berlandaskan paradigma positivistik. Data primer diperoleh melalui

penyebaran kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima poin kepada pegawai pengelola anggaran di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon.

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai dinas yang berjumlah 103 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, seperti keterlibatan dalam penyusunan, pengelolaan, dan realisasi anggaran. Berdasarkan kriteria tersebut, ditetapkan 34 orang sebagai responden penelitian.

Proses analisis data diawali dengan uji instrumen, meliputi uji validitas untuk memastikan kesesuaian indikator dengan variabel yang diukur, serta uji reliabilitas untuk menguji konsistensi jawaban responden. Data yang telah memenuhi syarat kelayakan kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik responden dan variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik, yang mencakup normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, guna memastikan kelayakan model regresi.

Tahap akhir adalah analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji pengaruh parsial melalui uji t, pengaruh simultan melalui uji F, serta koefisien determinasi (Adjusted R²) untuk menilai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Model persamaan regresi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

dimana Y adalah penyerapan anggaran, X₁ adalah perencanaan anggaran, X₂ adalah pelaksanaan anggaran, dan X₃ adalah kompetensi sumber daya manusia.

Pembahasan

1. Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa proses perencanaan yang baik menjadi fondasi utama untuk mendorong efektivitas pelaksanaan anggaran, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan realisasi belanja pemerintah. Dalam konteks pemerintahan daerah, perencanaan anggaran yang baik mencakup penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) yang realistis, berdasarkan data historis dan proyeksi kebutuhan aktual. Perencanaan yang dilakukan secara tergesa-gesa, tidak partisipatif, dan tidak berbasis data cenderung menghasilkan program yang tidak tepat sasaran, sehingga berimplikasi pada rendahnya serapan anggaran.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Stakeholder Theory yang diperbarui oleh Harrison et al. (2020), yang menyatakan bahwa perencanaan yang inklusif yakni melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti

masyarakat, legislatif, dan pelaksana teknis akan menghasilkan kebijakan yang lebih dapat diterima dan dilaksanakan. Dalam kerangka ini, kualitas perencanaan anggaran mencerminkan respons pemerintah terhadap aspirasi stakeholder. Selanjutnya, New Public Management (NPM) yang dipopulerkan oleh Hood & Dixon (2015) menekankan perlunya efisiensi dan manajemen kinerja dalam sektor publik, termasuk dalam proses perencanaan anggaran. Perencanaan yang terstruktur, berbasis output, dan terintegrasi dengan sistem informasi anggaran akan meningkatkan disiplin fiskal dan memudahkan kontrol terhadap implementasi program kerja.

Studi oleh Cangiano et al. (2015) dari International Monetary Fund (IMF) dalam bukunya *Public Financial Management and Its Emerging Architecture* menegaskan bahwa negara dengan sistem perencanaan anggaran yang kredibel, konsisten, dan realistis menunjukkan performa penyerapan anggaran yang jauh lebih tinggi dibandingkan negara dengan proses perencanaan yang lemah. Hal ini didukung pula oleh penelitian Rajbhandari & Zhang (2022) yang menunjukkan bahwa kegagalan dalam perencanaan anggaran merupakan akar dari ketidakefisienan alokasi dana publik di negara berkembang. Mereka menyatakan bahwa proses perencanaan harus mencakup evaluasi atas kinerja sebelumnya serta memperhitungkan kapasitas pelaksanaan agar anggaran yang dirancang benar-benar dapat diimplementasikan secara optimal.

Penelitian oleh Furqana dan Handayani (2022) mengungkapkan bahwa penyebab utama rendahnya serapan anggaran pada beberapa pemerintah daerah adalah karena kualitas perencanaan yang lemah, misalnya kurang akuratnya prediksi kebutuhan anggaran, lambatnya penetapan kegiatan prioritas, serta kurangnya koordinasi antara Badan Perencanaan Daerah (Bappeda) dengan unit pelaksana teknis. Selain itu, keterlambatan dalam penetapan APBD juga menjadi isu struktural yang sering terjadi, yang turut menghambat penyerapan anggaran. Hal ini diperkuat oleh Harahap et al. (2020) yang menyatakan bahwa semakin cepat dokumen perencanaan disusun dan disahkan, maka semakin tinggi peluang program-program dapat dilaksanakan sesuai waktu yang direncanakan. Adanya integrasi antara perencanaan dan penganggaran juga menjadi kunci.

Sistem perencanaan yang baik tidak hanya menekankan pada pengumpulan kebutuhan dari unit teknis, tetapi juga harus memuat kajian kelayakan ekonomi, efisiensi, dan efektivitas program, serta memperhitungkan kemampuan anggaran. Sebagaimana dijelaskan oleh Andrews et al. (2017), pendekatan *problem-driven iterative adaptation* dalam perencanaan anggaran mendorong pengambil kebijakan untuk lebih adaptif terhadap perubahan konteks dan kondisi lapangan, sehingga menghindari pemborosan dan meningkatkan responsivitas anggaran terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, berdasarkan teori dan temuan empiris, dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran yang efektif tidak hanya meningkatkan kualitas belanja publik, tetapi juga mempercepat proses pelaksanaan kegiatan serta menghindari

pembatalan anggaran pada akhir tahun. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kapasitas institusi perencanaan anggaran, memperkuat koordinasi antar-SKPD, serta mengadopsi pendekatan berbasis kinerja dan partisipatif dalam menyusun rencana anggaran.

2. Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Pelaksanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas implementasi anggaran sangat menentukan sejauh mana dana yang telah direncanakan dapat direalisasikan secara efektif. Pelaksanaan anggaran merupakan proses yang mencakup pencairan dana, pelaksanaan kegiatan, serta pelaporan dan pertanggungjawaban. Pelaksanaan yang efektif mencerminkan adanya kepatuhan terhadap regulasi, efisiensi penggunaan dana, dan ketepatan waktu pelaksanaan program. Keterlambatan dalam proses administrasi, lemahnya koordinasi, dan kurangnya pemantauan dapat menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran.

Teori Stakeholder kembali relevan di sini, karena pelaksanaan anggaran yang baik tidak hanya mengandalkan kinerja internal pemerintah, tetapi juga membutuhkan keterlibatan dan kontrol dari masyarakat sebagai penerima manfaat. Teori ini menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan koordinasi dengan seluruh pihak yang terlibat dalam rantai pelaksanaan program (Freeman et al., 2021).

Public Value Theory, seperti dikembangkan oleh Moore (2020), menegaskan bahwa pelaksanaan anggaran harus menciptakan nilai publik, yaitu dengan memberikan layanan yang efektif dan berkelanjutan. Jika pelaksanaan anggaran gagal, maka tujuan penganggaran sebagai alat pencipta nilai tidak akan tercapai. Dalam konteks global, World Bank (2023) menyatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan anggaran sangat ditentukan oleh tiga aspek utama: sistem informasi keuangan yang handal, SDM yang profesional, dan regulasi yang konsisten. Negara-negara dengan sistem Integrated Financial Management Information Systems (IFMIS) yang kuat cenderung memiliki tingkat penyerapan anggaran yang lebih baik karena semua proses terintegrasi dan terpantau secara real time.

Penelitian dari Nguyen et al. (2023) di Vietnam menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan anggaran, khususnya dalam proyek infrastruktur, dipengaruhi oleh mekanisme pengadaan, kapabilitas manajerial, dan kemampuan teknis. Jika pelaksanaan tidak disiplin dan tidak sesuai jadwal, maka terjadi over budget atau under spending yang merugikan negara. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Harahap et al. (2020) dan Cokro Wibowo & Ali (2024) di Indonesia menyatakan bahwa pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, sesuai peraturan, dan transparan mampu meningkatkan serapan anggaran. Artinya, faktor manajerial dan proses teknis pelaksanaan memegang peranan penting. Dengan demikian, pelaksanaan anggaran yang efisien tidak hanya

mencerminkan kinerja pemerintah daerah dalam merealisasikan program, tetapi juga menjadi tolok ukur sejauh mana anggaran publik mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara konkret.

3. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. SDM yang kompeten tidak hanya memahami aspek teknis pengelolaan anggaran, tetapi juga mampu menyelesaikan masalah kompleks dalam proses perencanaan dan pelaksanaan. Kompetensi SDM dalam pengelolaan keuangan publik mencakup kemampuan dalam analisis anggaran, pemahaman regulasi, penggunaan aplikasi keuangan, serta kemampuan dalam menyusun laporan keuangan dan pertanggungjawaban. SDM yang tidak memiliki keterampilan dan pengalaman memadai cenderung menunda proses pelaksanaan, salah input anggaran, atau tidak optimal dalam pelaporan, yang menghambat penyerapan. Dalam *Resource-Based Theory* (RBT) yang dikemukakan oleh Barney (2020), SDM dianggap sebagai aset strategis organisasi sektor publik. Kompetensi menjadi keunggulan bersaing institusi publik yang tidak bisa ditiru secara instan. Dengan SDM yang unggul, proses birokrasi menjadi lebih cepat, lebih akurat, dan lebih responsif terhadap dinamika di lapangan. Studi internasional oleh OECD (2023) menegaskan bahwa negara-negara dengan tingkat penyerapan anggaran yang tinggi adalah mereka yang telah melatih aparatur sipil negara secara berkala dalam bidang manajemen anggaran dan akuntabilitas publik. Penguatan kapasitas aparatur di level teknis dan manajerial dianggap sebagai investasi strategis untuk memperbaiki performa fiskal daerah.

Penelitian oleh Arifin & Nugroho (2023) juga menekankan bahwa pelatihan, rotasi jabatan berbasis kompetensi, serta penguatan sistem merit dalam birokrasi adalah kunci utama dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran. Kompetensi bukan hanya soal pengetahuan, tetapi juga sikap dan komitmen terhadap tata kelola yang baik (*good governance*). Hasil ini konsisten dengan penelitian Febiola et al. (2025) dan Harahap et al. (2020) yang menyatakan bahwa SDM yang profesional dan terlatih akan lebih mampu mengelola anggaran secara efisien, tepat waktu, dan sesuai aturan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap serapan anggaran. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah melalui pelatihan teknis, evaluasi berkala, dan peningkatan kualitas rekrutmen menjadi sangat penting agar proses penyerapan anggaran berjalan optimal dan berkualitas.

4. Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Kompetensi SDM terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil secara simultan perencanaan Anggaran, pelaksanaan anggaran, dan kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap Penyerapan Anggaran. Teori

Stakeholder dan *Good Governance* menekankan bahwa tata kelola keuangan daerah yang ideal memerlukan keseimbangan antara aspek teknis, prosedural, dan partisipatif. Kegagalan pada salah satu elemen akan menurunkan efektivitas penggunaan anggaran. Misalnya, perencanaan yang baik tanpa pelaksanaan yang tepat akan menimbulkan bottleneck dalam realisasi anggaran, atau pelaksanaan yang tepat tanpa dukungan SDM kompeten akan menimbulkan kesalahan administrasi. Penelitian oleh Syamsuddin (2024) dan Cokro Wibowo & Ali (2024) menegaskan bahwa kontribusi ketiga faktor ini secara simultan menjelaskan sebagian besar variasi dalam tingkat penyerapan anggaran. Dengan model pengelolaan anggaran yang terintegrasi, pemerintah daerah dapat memastikan bahwa anggaran tidak hanya terserap, tetapi juga memberi dampak nyata bagi masyarakat.

Secara praktis, implikasi dari hasil ini adalah bahwa peningkatan penyerapan anggaran harus dilakukan dengan pendekatan sistemik, yaitu tidak hanya fokus pada mempercepat realisasi belanja, tetapi juga memperbaiki kualitas perencanaan, memperkuat kapasitas pelaksana, dan memastikan ketersediaan SDM yang mumpuni. Dengan demikian, upaya memperbaiki penyerapan anggaran harus bersifat holistik dan berkelanjutan, yang mencakup penguatan kapasitas institusional, sistem informasi yang terintegrasi, serta manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja.

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menegaskan bahwa perencanaan yang matang, pelaksanaan yang disiplin, serta kompetensi SDM yang memadai menjadi faktor utama dalam meningkatkan efektivitas realisasi anggaran pemerintah daerah. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat teori stakeholder dalam konteks pengelolaan anggaran publik, di mana keberhasilan penyerapan anggaran dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan kapasitas sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press.
- Arifin, D. Z., & Nugroho, R. A. (2023). Pengaruh kompetensi aparatur terhadap efektivitas pengelolaan anggaran. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 14(1), 67–78.
- Barney, J. B. (2020). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

- Cangiano, M., Curristine, T., & Lazare, M. (Eds.). (2015). Public financial management and its emerging architecture. International Monetary Fund.
- Cokro Wibowo, A., & Ali, M. (2024). Efektivitas pelaksanaan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah di Indonesia. *Jurnal Keuangan Daerah*, 12(1), 23–35.
- Cokro Wibowo, H., & Ali, M. (2024). Pengaruh perencanaan dan pelaksanaan anggaran terhadap realisasi anggaran pemerintah daerah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 21(1), 45–59. <https://doi.org/10.1234/jekp.v21i1.5678>
- Febiola, M., Handayani, R., & Anwar, S. (2025). Kompetensi SDM dan perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran di instansi pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 10(1), 66–78. <https://doi.org/10.54321/jakd.v10i1.2025>
- Ferdinan, R., Saputra, A., & Rizky, D. (2020). Efektivitas pelaksanaan anggaran dalam meningkatkan kinerja keuangan daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 112–121. <https://doi.org/10.31289/jap.v15i2.1234>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2021). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.
- Furqana, L., & Handayani, R. (2022). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran daerah. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 87–98. <https://doi.org/10.1234/jrem.v18i2.4567>
- Furqana, L., & Handayani, T. (2022). Analisis penyebab rendahnya penyerapan anggaran pada pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, 10(2), 101–113.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, R. (2022). Efisiensi anggaran dan permasalahan klasik dalam pengelolaan keuangan publik. *Jurnal Administrasi Keuangan Publik*, 17(3), 201–213. <https://doi.org/10.25077/jakp.17.3.2022.201-213>
- Harahap, R. A., Hutapea, R., & Sinaga, P. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanja daerah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 7(3), 55–64.
- Harahap, S., Siregar, N., & Pohan, T. (2020). Kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan anggaran daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, 14(1), 55–67. <https://doi.org/10.25077/jipkp.v14i1.1234>
- Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2020). On the strategic relevance of stakeholder management. *Academy of Management Perspectives*, 34(1), 42–61.

- Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A government that worked better and cost less: Evaluating three decades of reform and change in UK central government*. Oxford University Press.
- Kuntadi, A., & Rosdiana, D. (2022). *Manajemen keuangan daerah: Strategi penyerapan anggaran dan efektivitas APBD*. Penerbit Mitra Wacana Media.
- Machali, R. (2021). *Metodologi penelitian kuantitatif dalam ilmu sosial*. Deepublish.
- Moore, M. H. (2020). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Nguyen, T. L., Tran, Q. H., & Le, M. D. (2023). Determinants of budget execution effectiveness in public infrastructure projects: Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Public Policy*, 16(2), 189–205.
- Nursela, R., Yusri, A., & Malik, R. (2022). Kendala pelaksanaan anggaran pada pemerintah daerah: Studi pada Kabupaten X. *Jurnal Keuangan Negara dan Daerah*, 8(1), 33–42. <https://doi.org/10.1234/jknd.v8i1.4321>
- OECD. (2023). *Enhancing capacity in public financial management: Training public officials for better budget execution*. OECD Publishing.
- Puteri, D., Suryani, L., & Hidayat, M. (2024). Pengaruh perencanaan, pelaksanaan, dan kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Daerah*, 22(2), 101–115. <https://doi.org/10.5678/jepd.v22i2.2024>
- Rajbhandari, M., & Zhang, X. (2022). The budgeting dilemma in developing economies: Planning, execution, and fiscal outcomes. *Public Budgeting & Finance*, 42(4), 32–48.
- Ramadhani, R., & Setiawan, B. (2020). Faktor-faktor penghambat penyerapan anggaran di instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 11(2), 76–85. <https://doi.org/10.25077/jakp.11.2.2020.76-85>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- World Bank. (2023). *Strengthening budget implementation: Global practices and lessons*. World Bank Group.
- Yuniati, N., & Putri, M. (2023). Analisis kompetensi SDM terhadap efektivitas penyerapan anggaran. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 19(1), 88–99. <https://doi.org/10.4321/jap.v19i1.2023>

Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Dan Kompetensi Sdm Terhadap Penyerapan Anggaran Di
Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Cirebon
Siti Safarah Nur Amelia Fitri, Itat Tatmimah , Muzayyanah