

# WORKSHEET : Jurnal Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dharmawangsa  
ISSN (Print): 2808 - 8557 ISSN (Online): 2808 - 8573  
Volume. 5 Nomor. 2 April 2026

---

## PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN, DAN KUALITAS KINERJA SDM TERHADAP TINGKAT PENYERAPAN ANGGARAN DI DIREKTORAT JENDERAL X TAHUN ANGGARAN 2024

Verdina Wardhiningtyas <sup>1\*)</sup>; Eneng Sugihyanty <sup>2)</sup>; Yohannes Ferry Cahaya <sup>3)</sup>;  
Putu Rani Adnyani Asak <sup>4)</sup>; Tria Meisya Aziti <sup>5)</sup>

- 1). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta  
email: [verdina.wardhiningtyas@gmail.com](mailto:verdina.wardhiningtyas@gmail.com)
- 2). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta
- 3). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta
- 4). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta
- 5). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta

\*Corresponding email: [verdina.wardhiningtyas@gmail.com](mailto:verdina.wardhiningtyas@gmail.com)

---

### Abstract

*Budget absorption is a crucial performance indicator for government agencies. However, the phenomenon of year-end budget accumulation (fiscal dumping) and inconsistent realization between the first and second semesters still persists within the Directorate General X. Although the 2024 budget realization reached 89.08%, there remains a significant remaining budget, indicating a need to evaluate the influencing factors. This study aims to analyze the influence of budget planning, budget execution, and human resources (HR) performance quality on budget absorption at the Directorate General X for Fiscal Year 2024. Using a quantitative approach with multiple linear regression analysis through the use of SPSS version 26 software, the study involved 70 financial management respondents comprising Commitment Making Officials (PPK), Treasurers, and other financial management staff selected through purposive sampling. The results show that simultaneously, budget planning, budget execution, and HR performance quality have a significant positive effect on budget absorption, contributing 81.8%. Partially, all three variables significantly influence budget absorption, with budget execution being the most dominant factor. The study concludes that budget absorption optimization is highly dependent on the synergy between planning, execution discipline, and HR competence. To obtain more comprehensive results, further research should explore other determinant variables and extend the study's scope to more than one Directorate General.*

**Keyword:** Budget Absorption, Budget Planning, Budget Execution, Human Resource Performance Quality

### PENDAHULUAN

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan organisasi sektor publik (Mardiasmo, 2018). Efektivitas kinerja suatu instansi pemerintah dapat diukur melalui tingkat penyerapan anggarannya. Tingkat penyerapan anggaran yang optimal menunjukkan bahwa anggaran telah dimanfaatkan secara maksimal untuk mendukung tugas, pokok, dan fungsi satuan kerja. Direktorat Jenderal X Kementerian X RI mengelola pagu anggaran yang sangat besar, mencapai Rp32,84 triliun pada Tahun Anggaran 2024 (Kementerian X, 2024). Namun, fenomena empiris di Direktorat Jenderal X menunjukkan adanya ketimpangan realisasi yang berulang. Pada tahun 2023, terjadi indikasi penumpukan penyerapan di akhir tahun (*fiscal dumping*), di mana 64,06% anggaran baru terealisasi pada semester kedua (Direktorat Jenderal X, 2023). Lebih lanjut, pada Tahun Anggaran 2024, meskipun realisasi mencapai Rp29,26 triliun (89,08%), masih terdapat sisa anggaran (SiLPA) yang signifikan, yakni lebih dari Rp3,5 triliun. Penumpukan penyerapan di akhir tahun anggaran adalah indikasi lemahnya efektivitas manajerial (Halim, 2019). Kondisi

ini mengindikasikan adanya permasalahan struktural yang memerlukan evaluasi lebih mendalam.

Secara teoritis, penyerapan anggaran dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, pelaksanaan anggaran yang berdisiplin, dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) pengelolanya. Perencanaan yang kurang matang menyebabkan tingginya frekuensi revisi anggaran yang menghambat penyerapan. Di sisi lain, pelaksanaan anggaran yang lambat, seperti kendala pengadaan barang dan jasa, kerap menyumbang angka sisa anggaran (SiLPA) yang tinggi. Selain sistem, kapasitas aparatur (SDM) dalam mengelola sistem keuangan modern seperti SAKTI juga menjadi penentu kelancaran realisasi anggaran (Nugroho & Sugihyanty, 2025).

Penelitian ini dilandasi oleh *Stewardship Theory* yang dikemukakan oleh (Donaldson & Davis, 1991), yang mengasumsikan bahwa aparatur pemerintah bertindak sebagai pelayan (*steward*) dengan perilaku yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi dan kepentingan masyarakat (*principal*). Dalam tata kelola keuangan negara, pemerintah memiliki kewajiban untuk mengelola sumber daya secara transparan dan akuntabel guna mencapai kesejahteraan publik (Halim, 2014). Tingkat penyerapan anggaran yang optimal bukan sekadar bentuk kepatuhan administratif, melainkan wujud tanggung jawab moral dan indikator keberhasilan *steward* dalam mengeksekusi program pelayanan secara ekonomis, efisien, dan efektif sesuai dengan prinsip *Value for Money* (Mardiasmo, 2018).

Perencanaan anggaran berfungsi sebagai instrumen perencanaan dan pedoman utama (*blueprint*) yang menjembatani keterbatasan sumber daya dengan prioritas program instansi. Mengacu pada *Goal Setting Theory* (Locke & Latham, 1990), kejelasan sasaran anggaran akan meminimalkan ambiguitas perilaku aparatur dalam melaksanakannya (Kenis, 1979). Perencanaan yang matang, realistis, dan terukur akan menekan frekuensi revisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) di tengah tahun berjalan, sehingga eksekusi anggaran dapat berjalan tanpa hambatan (Gustavo Puluala, 2021).

Pelaksanaan anggaran merupakan fase pemanfaatan sumber daya untuk merealisasikan dokumen perencanaan ke dalam aktivitas nyata (Bastian, 2010). Proses ini sangat bergantung pada kepatuhan terhadap regulasi, ketepatan waktu penyelesaian administrasi pertanggungjawaban, dan kelancaran pengadaan barang/jasa. Pelaksanaan anggaran yang disiplin akan menghindari keterlambatan eksekusi di awal tahun yang sering memicu fenomena penumpukan tagihan di akhir tahun fiskal (*fiscal dumping*) (Rahayu & Isnawati, 2024).

Dalam pengelolaan keuangan sektor publik yang semakin terdigitalisasi, kompetensi aparatur menjadi faktor yang sangat krusial. Kualitas kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang mencakup pengetahuan, keterampilan teknis—seperti penguasaan aplikasi SAKTI—dan sikap profesional, sangat menentukan kelancaran proses pencairan anggaran (Sedarmayanti, 2017). SDM yang kompeten mampu memitigasi risiko kesalahan administratif yang kerap menyebabkan penolakan Surat Perintah Membayar (SPM), sehingga secara langsung mempercepat laju realisasi anggaran (Tanor dkk., 2024).

Secara konseptual, penyerapan anggaran adalah hasil akhir dari serangkaian proses manajerial yang terintegrasi. Perencanaan yang akurat menetapkan target yang jelas, pelaksanaan anggaran yang taat asas memastikan kelancaran operasional, dan SDM yang kompeten bertindak sebagai eksekutor utama penggerak sistem tersebut. Sinergi dari ketiga elemen ini memberdayakan para *steward* untuk merealisasikan anggaran secara tepat waktu, proporsional, dan berkualitas. Pada satuan kerja Direktorat Jenderal X, penyusunan perencanaan anggaran yang baik dapat menciptakan kerangka atau rencana kerja yang jelas dalam mengelola pelaksanaan anggaran pada satu periode tahun anggaran tertentu. Pengelolaan pelaksanaan anggaran yang tepat waktu dan efektif sesuai rencana dan tujuan satuan kerja dalam melaksanakan program dan kegiatan sesuai tugas, pokok dan fungsinya akan mempercepat penyerapan anggaran dalam mewujudkan realisasi anggaran secara proporsional pada satu periode tahun anggaran tertentu. Serta kualitas kinerja sumber daya

manusia (SDM) yang berpartisipasi dalam pengelolaan anggaran mulai dari merancang penyusunan perencanaan anggaran dan mengelola pelaksanaan anggaran menjadi faktor penentu dalam mencapai tujuan satuan kerja dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya sehingga dapat memberikan pengaruh dan dampak yang positif terhadap tingkat penyerapan anggaran itu sendiri.

Dari beberapa penelitian terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Ramdhani & Anisa, 2017) dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran yang baik memberikan pengaruh positif terhadap penyerapan anggaran, kualitas sumber daya manusia yang tinggi memberikan pengaruh positif terhadap penyerapan anggaran dan pelaksanaan anggaran efektif berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Hal senada juga didapatkan dari penelitian (Wirastuti dkk., 2024) dimana perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan regulasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Zarinah dkk. (2016) mengemukakan bahwa perencanaan anggaran yang kurang berkualitas dan rendahnya kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran. Menurut (Tanor dkk., 2024), penelitiannya berkesimpulan bahwa perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia berkontribusi secara bersama-sama terhadap penyerapan anggaran, perencanaan anggaran yang efektif dan kualitas sumber daya manusia yang baik sangat penting untuk meningkatkan penyerapan. Sedangkan dari penelitian lain yang dilakukan oleh Lestari & Laila Yuliani (2022) perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh dan kualitas sumber daya manusia dan pengadaan barang/ jasa berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja. Kemudian, penelitian (Ferdinan dkk., 2020) menyimpulkan bahwa perencanaan anggaran yang baik berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran namun pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Sementara itu, penelitian (Gustavo Puluala, 2021) menyimpulkan bahwa perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia memiliki pengaruh positif terhadap tingkat penyerapan anggaran daerah, pelaksanaan anggaran dan pengadaan barang dan jasa tidak berpengaruh. Penelitian Yumiati dkk. (2016) memberikan kesimpulan kualitas sumber daya manusia, perencanaan anggaran, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap serapan anggaran, kualitas sumber daya manusia secara parsial memberikan pengaruh positif terhadap serapan anggaran, namun perencanaan anggaran secara parsial memberikan pengaruh negatif terhadap serapan anggaran. Atika Sari Harahap dkk. (2020) pada penelitiannya menyimpulkan bahwa perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat penyerapan anggaran, sementara pencatatan administrasi tidak berpengaruh.

Mengingat terdapat perbedaan hasil (research gap) pada penelitian-penelitian terdahulu terkait faktor-faktor determinan tersebut, serta tingginya urgensi pengelolaan anggaran pascapandemi di tengah transformasi sistem pemerintahan, maka diperlukan pengujian secara komprehensif. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh dari ketiga variabel (perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan kualitas kinerja SDM) secara parsial maupun simultan terhadap tingkat penyerapan anggaran di Ditjen X.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini difokuskan pada pengelola keuangan di lingkungan kantor pusat Direktorat Jenderal X, Kementerian X Republik Indonesia yang dilakukan selama ± 2 bulan (Januari – Februari 2026). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat dan staf yang berperan aktif dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaan anggaran, yang berjumlah 112 orang. Pemilihan sampel dilakukan menggunakan metode *purposive sampling* untuk memastikan data bersumber dari pihak yang memiliki kompetensi teknis (Arikunto, 2019). Kriteria sampel meliputi aparatur (PNS dan PPPK) yang menjabat sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK),

Bendahara, maupun staf jabatan fungsional analisis keuangan, staf jabatan fungsional analisis pengelola keuangan APBN, staf jabatan fungsional analisis anggaran, staf jabatan fungsional analisis perencanaan, staf jabatan penata/pengelola layanan operasional, dan staf jabatan pelaksana lain untuk pengelola kegiatan dan anggaran yang memiliki pengalaman minimal dua tahun dan terlibat langsung dalam pengelolaan kegiatan. Kriteria inklusi spesifik yaitu memiliki pengalaman minimal dua tahun atau sedang terlibat langsung dalam proses penyusunan perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Berdasarkan kriteria tersebut, ditetapkan sampel responden kunci (*key person*) sebanyak 70 orang.

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen utama kuesioner (data primer) untuk mengukur persepsi responden. Analisis data dibatasi menggunakan teknik Regresi Linear Berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan, tidak mencakup analisis jalur (*path analysis*) yang lebih kompleks. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner berskala *Likert* 1-5 yang mengukur instrumen empat variabel utama yaitu:

- Perencanaan Anggaran ( $X_1$ ),
- Pelaksanaan Anggaran ( $X_2$ ),
- Kualitas Kinerja SDM ( $X_3$ ),
- dan Penyerapan Anggaran ( $Y$ ).

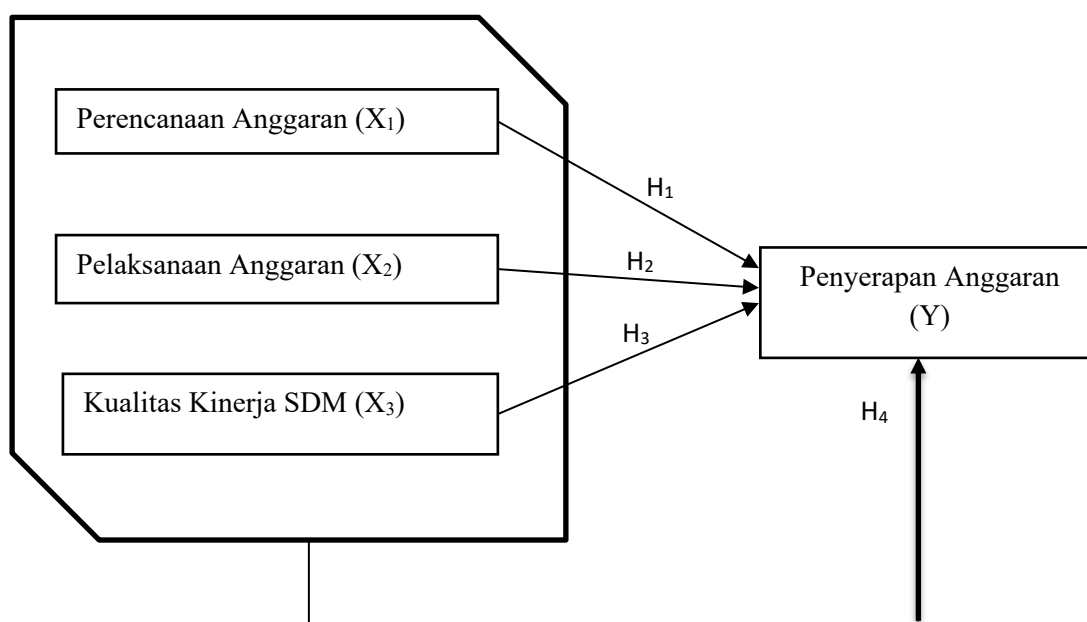
Proses survei dilaksanakan pada periode kuartal akhir 2025 hingga awal 2026. Penggunaan kuesioner ini bertujuan untuk mendapatkan informasi faktual dan opini yang relevan dari subjek penelitian secara tertulis guna pengujian hipotesis (Sekaran & Bougie, 2016).

Guna mendukung validitas temuan, penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa studi dokumentasi yang berfokus pada data-data internal instansi yang tersedia di lokasi penelitian meliputi gambaran umum instansi, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi (tupoksi), serta data kepegawaian yang relevan dengan variabel kualitas kinerja sumber daya manusia. Menurut Sugiyono (2017), dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan kuesioner dalam penelitian kuantitatif. Selain itu, dokumen krusial yang menjadi objek utama adalah Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Direktorat Jenderal X Tahun Anggaran 2024. Data-data ini berfungsi sebagai bukti empiris untuk memverifikasi tingkat penyerapan anggaran yang menjadi variabel dependen dalam penelitian ini.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*) dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Sebelum regresi dilakukan, instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas ( $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$  pada taraf signifikansi 5%) dan uji reliabilitas (Cronbach's Alpha  $> 0,60$ ). Sebagaimana ditegaskan oleh Widana dkk. (2022), kualitas hasil penelitian kuantitatif sangat ditentukan oleh kualitas instrumen pengumpulan datanya, yang mencakup pengujian validitas untuk mengukur ketepatan butir pertanyaan dan pengujian reliabilitas untuk mengukur konsistensi jawaban responden. Kemudian, analisis data dilanjutkan dengan uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), multikolinearitas (nilai Tolerance dan VIF), serta heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dilakukan melalui uji parsial (uji  $t$ ) untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen, uji simultan (uji  $F$ ) untuk menguji kelayakan model secara bersama-sama, dan analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ). Persamaan regresi yang digunakan dirumuskan sebagai berikut:

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

Model penelitian berdasarkan pada pengembangan teoritikal dan penelitian-penelitian terdahulu, dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut:



(Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025)

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Sebagaimana gambar tersebut di atas, maka dapat diajukan beberapa hipotesis pada penelitian ini seperti berikut :

- H<sub>1</sub>: Perencanaan Anggaran (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara parsial terhadap Penyerapan Anggaran (Y).
- H<sub>2</sub>: Pelaksanaan Anggaran (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara parsial terhadap Penyerapan Anggaran (Y).
- H<sub>3</sub>: Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia (X<sub>3</sub>) secara parsial berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran (Y).
- H<sub>4</sub>: Perencanaan Anggaran (X<sub>1</sub>), Pelaksanaan Anggaran (X<sub>2</sub>), Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia (X<sub>3</sub>) secara simultan berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran (Y).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 70 responden yang merupakan pengelola keuangan (PPK, Bendahara, Analis, dan Staf Pelaksana) di lingkungan kantor pusat Direktorat Jenderal X. Mayoritas responden adalah perempuan (62,9%), berada pada kelompok usia produktif dan matang yakni 40–50 tahun (47,1%), memiliki latar belakang pendidikan strata satu/Sarjana (65,7%), dan didominasi oleh staf pelaksana kegiatan (36%). Komposisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kematangan, pengalaman, dan kapabilitas pendidikan yang memadai untuk merepresentasikan kondisi pengelolaan anggaran di instansi tersebut.

### Hasil Pengujian Instrumen dan Asumsi Klasik

Sebagaimana ditegaskan oleh Widana dkk. (2022), kualitas hasil penelitian kuantitatif sangat ditentukan oleh kualitas instrumen pengumpulan datanya, yang mencakup pengujian validitas untuk mengukur ketepatan butir pertanyaan dan pengujian reliabilitas untuk mengukur konsistensi jawaban responden. Berdasarkan uji kualitas data, seluruh instrumen

kuesioner dinyatakan valid (yaitu, nilai  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel } 0,235$ ) dan reliabel (nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel  $> 0,60$ ).

Menurut Widana dkk. (2022), uji asumsi klasik bertujuan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten. Uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Selanjutnya, model regresi juga telah memenuhi syarat uji asumsi klasik:

- (1) data terdistribusi normal;

**Tabel 1. Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.49907607
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.096
	Negative	-.081
Test Statistic		.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.180 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan tabel hasil uji *One-Sample* Kolmogorov-Smirnov di atas, diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,180. Karena nilai signifikansi  $0,180 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan secara statistik bahwa data residual terdistribusi secara normal.

- (2) bebas dari gejala multikolinearitas;

**Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas  
Coefficients<sup>a</sup>**

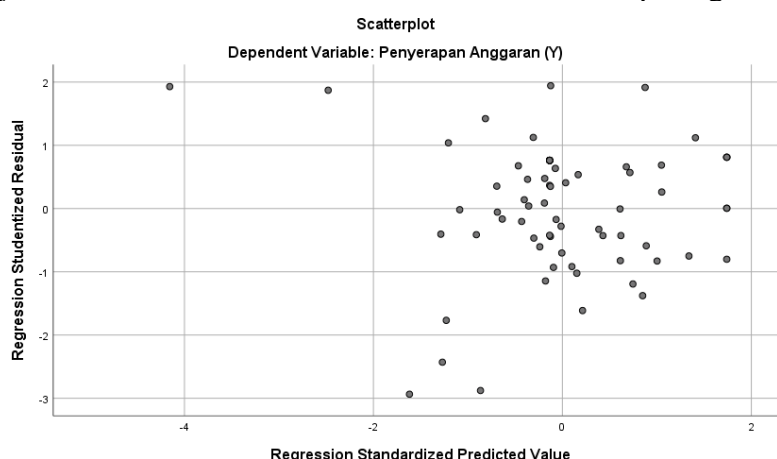
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Perencanaan Anggaran(X1)	.307	3.254
Pelaksanaan Anggaran (X2)	.181	5.538
Kualitas Kinerja SDM (X3)	.202	4.955

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran (Y)

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2026)

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Sugihyanty & Wijayanti, 2025). Karena seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF jauh di bawah 10,00, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi ini.

(3) tidak terjadi heteroskedastisitas berdasarkan sebaran acak pada grafik *Scatterplot*.



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Mengacu pada kriteria yang dipaparkan oleh (Ghozali, 2018), dasar analisisnya adalah: Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas, dan jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan gambar grafik *Scatterplot* di atas, terlihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak (*random*) dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas. Selain itu, titik-titik tersebut tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian, berdasarkan analisis grafik tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi pada penelitian ini.

### Hasil Uji Hipotesis dan Analisis Regresi

Menurut Ghozali (2018), ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *Goodness of Fit*-nya. Secara statistik, setidaknya hal ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), nilai statistik  $F$ , dan nilai statistik  $t$ . Oleh karena itu, rangkaian pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dibagi menjadi tiga bagian utama, yaitu Uji Parsial (Uji  $t$ ), Uji Simultan (Uji  $F$ ), dan Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ). Hasil pengujian statistik dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### Uji $t$

Tabel 3. Hasil Uji  $t$   
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	-1.599	2.453		-.652	.517
Perencanaan Anggaran(X1)	.319	.124	.244	2.568	.012
Pelaksanaan Anggaran (X2)	.595	.157	.469	3.787	.000
Kualitas Kinerja SDM (X3)	.290	.140	.241	2.061	.043

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran (Y)

Berdasarkan tabel di atas, hasil regresi yang diperoleh dapat disusun dalam persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = -1,599 + 0,319 X1 + 0,595 X2 + 0,290 X3 + e$$

Persamaan regresi di atas mempunyai arti sebagai berikut:

- (1) Konstanta ( $\alpha$ ) = -1,599 : Nilai konstanta negatif ini menunjukkan bahwa jika variabel Perencanaan Anggaran (X1), Pelaksanaan Anggaran (X2), dan Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia (X3) nilainya nol (tidak ada intervensi apapun), maka kecenderungan Penyerapan Anggaran (Y) akan mengalami penurunan sebesar -1,599 satuan. Dalam penelitian perilaku (skala Likert) yang menunjukkan bahwa tanpa adanya *effort* Perencanaan Anggaran (X1), Pelaksanaan Anggaran (X2), dan Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia (X3), maka Penyerapan Anggaran (Y) akan merosot.
- (2) Koefisien Regresi Perencanaan Anggaran (X1) = 0,319 : Nilai positif menunjukkan hubungan searah. Jika Perencanaan Anggaran naik sebesar 1 satuan, maka Penyerapan Anggaran akan meningkat sebesar 0,319 satuan.
- (3) Koefisien Regresi Pelaksanaan Anggaran (X2) = 0,595 : Nilai ini adalah yang terbesar dibanding variabel lain. Artinya, Pelaksanaan Anggaran memberikan dampak paling dominan. Jika Pelaksanaan Anggaran naik 1 satuan, Penyerapan Anggaran akan meningkat drastis sebesar 0,595 satuan.
- (4) Koefisien Regresi Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia (X3) = 0,290 : Jika Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia naik 1 satuan, maka Penyerapan Anggaran akan meningkat sebesar 0,290 satuan.

### Uji F

**Tabel 4. Hasil Uji F ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1930.854	3	643.618	98.574	.000 <sup>b</sup>
	Residual	430.931	66	6.529		
	Total	2361.786	69			

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran (Y)

b. Predictors: (Constant), Kualitas Kinerja SDM (X3), Perencanaan Anggaran(X1), Pelaksanaan Anggaran (X2)

Berdasarkan Tabel Uji F (ANOVA) di atas, diperoleh nilai *F*-hitung sebesar 98,574 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai probabilitas (Sig.) 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 diterima. Secara simultan (bersama-sama), variabel Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat Penyerapan Anggaran di Direktorat Jenderal X Tahun Anggaran 2024.

### Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Analisis koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2018).

**Tabel 5. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904 <sup>a</sup>	.818	.809	2.555

- a. Predictors: (Constant), Kualitas Kinerja SDM (X3), Perencanaan Anggaran(X1), Pelaksanaan Anggaran (X2)  
b. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran (Y)

Dari tabel di atas diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,818 menunjukkan bahwa 81,8% variasi dari Tingkat Penyerapan Anggaran mampu dijelaskan oleh Perencanaan, Pelaksanaan, dan Kualitas Kinerja SDM secara bersama-sama, sedangkan sisanya 18,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti perubahan kebijakan pemerintah, faktor politik, atau kondisi keadaan kahar (*force majeure*). Keadaan kahar merupakan situasi di luar kendali para pihak yang tidak dapat diprediksi sebelumnya seperti bencana alam, bencana non-alam (pandemi), atau kebijakan *refocusing* anggaran mendadak dari pemerintah pusat seperti tercantum dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Dalam konteks operasional di Direktorat Jenderal X, kondisi *force majeure* ini dapat secara mutlak menghentikan proses pengadaan alat maupun pembangunan fasilitas fisik.

### Pembahasan

#### Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran (*Sig.* 0,012 < 0,05). Hasil ini mengonfirmasi *Goal Setting Theory* bahwa penetapan target yang jelas dan akurat di awal meminimalkan tingkat ambiguitas operasional. Di lingkungan Ditjen X, dokumen RKA-K/L dan DIPA yang disusun secara matang dan realistis terbukti meminimalkan frekuensi revisi anggaran di pertengahan tahun, sehingga eksekusi program dapat berjalan lancar. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Lestari & Laila Yuliani, 2022) serta (Ferdinan dkk., 2020).

#### Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Pelaksanaan anggaran secara terbukti menjadi faktor yang paling dominan memengaruhi penyerapan anggaran ( $\beta = 0,595$ ; *Sig.* 0,000 < 0,05). Kepatuhan terhadap regulasi, efisiensi mekanisme pengadaan barang/jasa, serta kecepatan respons penyelesaian administrasi tagihan sangat krusial dalam mengakselerasi serapan kas. Disiplin dalam tahap eksekusi secara efektif mencegah terjadinya penumpukan tagihan di akhir tahun (*fiscal dumping*). Hasil ini mendukung studi empiris yang dilakukan oleh (Ramdhani & Anisa, 2017) dan (Rahayu & Isnowati, 2024).

#### Pengaruh Kualitas Kinerja SDM terhadap Penyerapan Anggaran

Kualitas kinerja SDM terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran (*Sig.* 0,043 < 0,05). Kapasitas aparatur dalam memahami regulasi perbendaharaan yang dinamis serta keterampilan teknis mengoperasikan sistem modern seperti SAKTI mampu memitigasi risiko retur Surat Perintah Membayar (SPM). Hal ini menegaskan bahwa secanggih apa pun sistem keuangan negara, realisasinya sangat bergantung pada eksekutor di lapangan. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Tanor dkk., 2024) dan (Yumiati dkk., 2016)

#### Pengaruh Simultan terhadap Penyerapan Anggaran

Secara simultan, ketiga variabel memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap penyerapan anggaran (*F-hitung* 98,574; *Sig.* 0,000 < 0,05). Sejalan dengan *Stewardship Theory*, pemerintah sebagai pemegang amanah mampu mewujudkan akuntabilitas publik yang maksimal apabila terdapat sinergi yang utuh: mulai dari perencanaan yang presisi, tata laksana eksekusi yang disiplin, hingga dukungan kapabilitas SDM yang profesional. Kelemahan pada

satu aspek akan memicu efek domino yang menghambat realisasi secara keseluruhan (Sri Wahyuni dkk., 2022).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis pada penelitian yang telah dilakukan di Direktorat Jenderal X ini, dapat disimpulkan bahwa Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran di Direktorat Jenderal X, baik secara parsial maupun simultan. Secara spesifik, variabel pelaksanaan anggaran teridentifikasi sebagai faktor determinan yang paling dominan dalam mempercepat realisasi anggaran. Temuan ini menegaskan bahwa optimalisasi kinerja anggaran sektor publik tidak dapat dicapai secara parsial. Keberhasilan penyerapan anggaran sangat bergantung pada sinergi yang utuh antara presisi perencanaan (akurasi RKA-K/L yang meminimalisir revisi DIPA), kedisiplinan dan kepatuhan dalam tata laksana eksekusi pengadaan dan pembayaran, serta dukungan kompetensi teknis aparatur pengelola keuangan, khususnya dalam penguasaan sistem teknologi informasi terintegrasi seperti SAKTI.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen di Direktorat Jenderal X untuk memperketat rewiu kelayakan data dukung pada tahap penyusunan RKA-K/L guna menekan frekuensi revisi anggaran di tahun berjalan. Selain itu, diperlukan optimalisasi fungsi *monitoring* dan evaluasi triwulanan yang ketat untuk memastikan eksekusi kegiatan selaras dengan Rencana Penarikan Dana (RPD). Peningkatan kapasitas SDM melalui bimbingan teknis yang berkelanjutan mengenai pembaruan regulasi perbendaharaan dan aplikasi keuangan juga sangat krusial untuk dilakukan.

Bagi penelitian selanjutnya di bidang akuntansi sektor publik, disarankan untuk memperluas cakupan objek observasi pada tingkat kementerian secara keseluruhan atau melakukan studi komparatif lintas instansi guna meningkatkan validitas eksternal dan generalisasi hasil. Selain itu, model penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan memasukkan variabel-variabel lain yang relevan secara teoritis, seperti efektivitas Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), komitmen pimpinan organisasi, atau dinamika perubahan regulasi pemerintah.

## REFERENSI

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Atika Sari Harahap, S., Taufik, T., & Nurazlina. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai). *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 13(1). <http://jurnal.pcr.ac.id/index.php/jakb/>
- Bastian, I. (2010). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (3 ed.). Erlangga.
- Direktorat Jenderal X. (2023). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)*.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Ferdinan, F., Isnurhadi, I., Widiyanti, M., & Adam, M. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia. *Jembatan : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 17(2), 117–134. <https://doi.org/10.29259/jmbt.v17i2.11844>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gustavo Puluala, M. (2021). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengadaan Barang Jasa terhadap tingkat Penyerapan Anggaran

- Daerah (Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Salatiga). *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(1).
- Halim, A. (2014). *Manajemen Keuangan Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Halim, A. (2019). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat.
- Kementerian X. (2024). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)*.
- Kenis, I. (1979). The Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54(4), 707–721.
- Lestari, L., & Laila Yuliani, N. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang/Jasa Dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran Belanja. *Universitas Muhammadiyah Magelang*. <https://journal.unimma.ac.id>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice Hall.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik. Edisi Terbaru*. Andi.
- Nugroho, P., & Sugihyanty, E. (2025). Analisis Pengelolaan Keuangan DIPA Dalam Meningkatkan Kinerja Staf DISKUAU Di Dinas Keuangan Angkatan Udara Tahun 2023. *WORKSHEET : Jurnal Akuntansi*, 4(2), 213–225. <https://doi.org/https://doi.org/10.46576/wjs.v4i2.6481>
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Rahayu, N. M., & Isnawati, S. (2024). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia. Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pengadaan Barang dan Jasa dan Pencatatan Administrasi terhadap Penyerapan APBD Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(4).
- Ramdhani, D., & Anisa, I. Z. (2017). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 10(1), 134–147.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Sri Wahyuni, Rina Asmeri, & Yuli Ardiany. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran (Studi Empiris Pada Satker Kementerian Perindustrian di Kota Padang). *Pareso Jurnal*, 4(3).
- Sugihyanty, E., & Wijayanti, D. (2025). PENGARUH INTENSITAS MODAL, KOMISARIS INDEPENDEN DAN RETURN ON ASSET TERHADAP AGRESIVITAS PAJAK PADA PERUSAHAAN FOOD AND BEVERAGES. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Unsurnya*, 10(2). <https://doi.org/10.35968/jbau>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tanor, L. A. O., Sianipar, C. S., & Lonto, M. P. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas SDM Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Ekonomi, & Sains*, 4(2).
- Widana, I. G. K. K., Prakoso, B., & Sukendro, A. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Deepublish.
- Wirastuti, N. K., Yuniarta, G. A., & Sujana, E. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 15(1).
- Yumiati, F., Islahuddin, & Nadirsyah. (2016). PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, PERENCANAAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP SERAPAN ANGGARAN SKPA DI PEMERINTAH ACEH. *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 5(4), 43–49.
- Zarinah, M., Darwanis, & Abdullah, S. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 5(1), 90–97.