

# Analysis of the Schedule of Budget Implementation, Organizational Commitment, and Bureaucratic Reforms on Budget Absorption in the North Tapanuli Regency Government

Bonifasius H. Tambunan

Faculty of Economics and Business, Universitas HKBP Nommensen, Medan, Indonesia

---

## Abstract

The purpose of this study was to analyze the effect of budget execution, bureaucratic reform, and organizational commitment to budget absorption with the quality of human resources as a moderating variable in the regional government organizations of North Tapanuli Regency. The population used was all regional apparatus organizations of the North Tapanuli Regency Government, totaling 45 (forty five) regional apparatus organizations. The sampling technique in this study was carried out by the census method or saturated sample, where all members of the population were sampled. Furthermore, 2 (two) questionnaires will be given to each regional apparatus organization which will be filled in by the Financial Administration Officer and the Expenditure Treasurer of the regional apparatus organization. So that the total sample to be used is 90 respondents. The type of data used in this research is primary data. The analytical method used is multiple linear regression analysis and interaction test. The results of this study indicate that the quality of the budget execution checklist, budget reform has a positive effect on budget absorption in the regional apparatus of the North Tapanuli Regency Government. Organizational commitment has no effect on budget absorption in the regional apparatus of the North Tapanuli Regency Government. The quality of human resources cannot moderate the relationship between the quality of the budget implementation checklist, budget reform, and organizational commitment and budget absorption in the regional apparatus of the North Tapanuli Regency Government.

*Keywords:* Quality of Budget Implementation Checklist, Budget Reform, Organizational Commitment, Quality of Human Resources, Budget Absorption.

---

## 1. Pendahuluan

Daya serap anggaran dan belanja nasional (APBN) oleh Pemerintah, baik pusat maupun daerah menjadi salah satu faktor utama dalam upaya dan peranannya mencapai tujuan dibentuknya negara ini (tujuan nasional), terlebih pada upaya mencapai dan menggapai kesejahteraan rakyat secara keseluruhan. Oleh karena itulah konstruksi APBN memiliki efek dan pengaruh kuat terhadap pencapaian tujuan nasional dan penerangan semua sumberdaya yang ada, dalam mencapai ekonomi yang lebih baik. Meskipun secara teori penyerapan anggaran memiliki peranan penting, tetapi kenyataan di lapangan berkata lain, pemerintah, baik pusat maupun daerah selalu menghadapi permasalahan yang sama setiap tahunnya, yaitu daya serap anggaran yang belum maksimal (Andri, Harun, & Dompok, 2019; Ramadhani & Setiawan, 2019; Sinaga, 2016).

Masalah utama terkait belum maksimalnya daya serap APBN telah menjadi isu klasik dalam sistem pemerintahan dan pelaksanaannya. Quartal 3 dan 4 tahun anggaran selalu menjadi bom waktu terkait belum maksimalnya penyerapan APBN oleh Pemerintah. Daya serap APBN selain memiliki peranan penting pada penggerak ekonomi rakyat, namun

---

\* Corresponding author.

E-mail address: [tambunanbonifasius@gmail.com](mailto:tambunanbonifasius@gmail.com)

juga sebagai bagian dari penilaian kinerja pelaksanaan anggaran di tahun tersebut. Sistem alokasi anggaran yang berorientasi pada kinerja, atau biasa dikenal dengan *Performance Based Budget*, merupakan bagian dari struktur pengalokasian anggaran yang ada (Gusnawati & Ardiningrum, 2021; Srithongrun, 2018). Sistem ini memberikan orientasi lebih pada kinerja dibandingkan pada daya serapnya tersebut. Akan tetapi, indikator konsumsi pada sistem ekonomi yang ada, telah menjadi salah satu indikator signifikan pada pergerakan ekonomi kerakyatan (Gusnawati & Ardiningrum, 2021). Berdasarkan hal tersebut, maka daya serap anggaran oleh pemerintah turut menjadi salah satu indikator penentu yang memiliki kontribusi besar dalam terciptanya pergerakan dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia, sehingga secara langsung maupun tidak langsung, daya serapnya turut memperlambat atau mempercepat pertumbuhan ekonomi.

Salah satu organisasi dunia yang memiliki fokus pada pengurangan kemiskinan (Bank Dunia) menyatakan dengan jelas bahwa negara yang sedang berkembang seperti Indonesia memiliki masalah utama pada belum maksimalnya daya serap APBN, masalah tersebut memiliki arti rendahnya daya serap anggaran pada Quartal 1 dan 2 tahun anggaran berjalan, akan tetapi tiba-tiba meningkat secara signifikan (drastis) pada Quartal 3 dan 4 tahun tersebut. Sebagai contoh pelaksanaan anggaran pada tahun 2016 silam. Pada tahun tersebut daya serap APBN melambat hingga Quartal 3 tahun anggaran berjalan, namun secara mendadak naik secara drastis dan signifikan pada Quartal 4 yang menjadi akhir tahun anggaran (Irawan et al., 2018).

Hasil kajian yang disampaikan Dirjen Perbendaharaan Kemenkeu RI menyatakan bahwa rendahnya daya serap anggaran mempunyai banyak indikator terkait, yang salah satunya adalah indikator pada saat perencanaan (Seftianova & Adam, 2013). Perencanaan yang kurang maksimal mempunyai imbas buruk pada kualitas dan kuantitas Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang ada. Hal ini dikarenakan DIPA adalah *output* atau luaran pada pelaksanaan Rencana Kerja Anggaran (RKA). *Output* DIPA yang perencanaannya maksimal dapat memproyeksikan lancar dan tepat waktunya daya serap APBN dalam mencapai tujuannya (Hakim & Makmur, 2019).

Selain itu, terdapat indikator lain yang mempunyai peranan penting, seperti halnya reformasi birokrasi (RB). RB merupakan salah satu upaya yang dilaksanakan untuk memperbaiki birokrasi pemerintahan yang ada. Pelaksanaan RB secara langsung akan memiliki dampak positif terhadap daya serap APBN yang telah ditetapkan, karena RB utamanya dibuat untuk mengubah dan memperlancar prosedur pelaksanaan anggaran di lingkungan pemerintah menjadi lebih cepat dan akuntabel (Maulidiah, 2017; YUDITIA, 2017).

Indikator lain yang menjadi masalah dalam daya serap APBN adalah komitmen organisasi. Komitmen ini bagian dari perjanjian kerja yang tercantum dalam pakta integritas setiap awal tahun anggaran berjalan yang memiliki arti bahwa organisasi tersebut memiliki upaya dan kinerja yang kuat terkait daya serap APBN yang telah dianggarkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Dewi, Dwirandra, & Wirakusuma, 2017).

Indikator lainnya yang memiliki peranan penting adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) (Putri, Yuniarta, Ak, Si, & Prayudi, 2018). SDM yang dimaksudkan disini adalah pengelola pelaksanaan keuangan. SDM pengelola pelaksanaan anggaran yang berkualitas dapat memiliki dampak positif terhadap penyerapan APBN yang lebih efektif dan efisien. Oleh karena itulah penelitian ini yang terkait daya serap anggaran perlu dituntaskan, sebagai bagian dari upaya ikut memperbaiki daya serap anggaran di lingkungan pemerintah, baik pusat dan daerah.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Teori Keagenan (Agency Theory)

Postulat dari teori yang didefinisikan oleh (Jensen & Meckling, 1976) menjelaskan bahwa interaksi pihak tertentu menjadi dalam sebuah perjanjian diantara individu atau lebih dari satu orang (dianggap pula menjadi prinsipal) yang memilih orang lainnya (yang dianggap menjadi pihak lain) buat melaksanakan kegiatan yang sinkron dalam menggunakan kepentingan prinsipal, yang meliputi pengambilalihan beberapa wewenang dalam mengambil sebuah kebijakan terkait hubungannya dengan pihak lain.

Selain itu, (Lane, 2005) mendefinisikan teori ini bisa dilaksanakan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang melaksanakan kebijakan publik. Lane meyakini bahwa sebuah negara yang menganut sistem demokrasi pada umumnya

merupakan akibat adanya hubungan antara prinsipal dan agen (pihak ketiga). Organisasi Perangkat Daerah bisa dikatakan menjadi perantara dari pemerintah daerah lantaran OPD dengan harapan OPD dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat dalam status ekonomi tertentu. Ketepatan penyelenggaraan kebijakan bisa diartikan menjadi indikator kontrak antara pemerintah daerah yang dalam hal ini bersifat principal dan OPD yang dikategorikan sebagai agennya. Tujuan utama yang mendasari pemerintah daerah membentuk OPD adalah sebagai bagian dari implementasi pelaksanaan kegiatan yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu, sebagai sebuah agen, OPD diwajibkan memberikan kinerja yang baik dengan melaksanakan program program tertentu yang sudah ditetapkan dengan kinerja yang maksimal, sehingga tujuan dari program tersebut bisa dirasakan oleh masyarakat.

## 2.2. Teori Stakeholder

*Stakeholder* atau dalam bahasa Indonesia lebih dikenal dengan istilah orang yang berkepentingan, yang dalam hal ini adalah pemerintah daerah, yang didefinisikan sebagai sebagian individu atau organisasi yang dinilai bisa mempengaruhi atau bisa dipengaruhi oleh suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Freeman & Latan, 1983). Beberapa *stakeholder* mempunyai peran utama dan pokok dalam sebuah organisasi, seperti *supplier*, sistem perbankan, *owner* sebuah perusahaan, *customer*, hingga pemerintah (berperan sebagai *stakeholder*).

Pemerintah dikatakan sebagai bagian dari *stakeholder* dikarenakan pemerintah memiliki tanggung jawab dan wewenang (Aprilyanto, Apriyadi, Winugroho, Widana, & Wilopo, 2021) dalam meningkatkan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat melalui pelaksanaan program pembangunan diseluruh pelosok negeri atau di semua daerah dalam suatu negara. Oleh karena itu, Pemerintah sebagai *stakeholder* diwajibkan untuk terus meningkatkan pembangunan fisik dan non fisik secara maksimal di suatu daerah (Aji et al., 2022; Asir, 2021; Darwis, Resnawaty, & Hassanah, 2019; Freeman & Latan, 1983; Muthmainnah, Jati, & Suryoputro, 2016).

## 2.3. Penyerapan Anggaran

Daya serap terhadap APBN yang telah ditetapkan menunjukkan bahwa kompetensi pemerintah daerah terhadap pelaksanaan aktivitas keuangan dapat di pertanggungjawabkan, atau biasa dikenal dengan istilah akuntabel (Mardiasmo, 2009). (Noviwijaya & Rohman, 2013) memberikan arti bahwa daya serap APBN oleh OPD sebagai bagian dari keuangan organisasi yang harus dilaksanakan sesuai perencanaan pada tahun anggaran berjalan. kompetensi daya serap APBN bisa dikatakan baik dan berhasil jika realisasinya sesuai dengan keadaan atau kondisi sebenarnya dari pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukan, atau relatif sama dengan target pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan sesuai kesepakatan (Nugroho & Ananda, 2013).

## 2.4. Kualitas Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)

Pengelola keuangan daerah perlu mempersiapkan administrasi yang terkait dengan kegiatan organisasi sebagai dasar penyerapan APBN dalam menggapai tujuan yang telah ditetapkan melalui perencanaan APBN yang telah dibuat sebelumnya. Administrasi tersebut dalam ilmu pemerintahan biasa dikenal dengan istilah Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). (Seftianova & Adam, 2013) menyatakan dalam hasil kajiannya bahwa kualitas DIPA memiliki korelasi yang signifikan terhadap perencanaan keuangan. Semakin berkualitas perencanaan keuangan yang diciptakan oleh organisasi, secara otomatis akan meningkatkan kualitas dan efisiensi DIPA yang dimiliki organisasi tersebut.

Beberapa masalah dimungkinkan muncul, seperti halnya kajian dari Dirjen Perbendaharaan yang menggambarkan bahwa revisi DIPA merupakan sebagian indikator yang menghambat atau mengurangi kecepatan dalam pelaksanaan anggaran. Revisi DIPA pada dasarnya memberikan gambaran bahwa perencanaan yang kurang tepat sehingga tidak sesuai dengan realisasi. Hal inilah yang membutuhkan waktu tambahan untuk menyesuaikan kembali kebutuhan dan tujuan organisasi dalam kerangka manajemen anggaran (Deany, Sukartha, & Wirama, 2016; Keuangan, 2011; Seftianova & Adam, 2013; Sudarwati, Karamoy, & Pontoh, 2017).

### 2.5. Reformasi Birokrasi

Peranan Reformasi Birokrasi (RB) pada penelitian ini dapat diartikan bahwa untuk mendukung efektif dan efisiensi sebuah organisasi, maka organisasi tersebut memerlukan pandangan dan manajemen yang sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan, baik melalui perubahan atau melalui perbaikan aturan yang menghambat laju sebuah organisasi. Banyak aspek yang menjadi sasaran dari reformasi birokrasi, seperti halnya aspek struktur organisasi, paradigma, hingga aspek mendasar dalam pelayanan masyarakat. (Maulidiah, 2017; Prasajo & Kurniawan, 2008). Oleh karena itu paradigma baru reformasi birokrasi pada dasarnya memiliki arti pembangunan, memperbaiki kembali hal yang kurang tepat, hingga perubahan secara mendasar sesuai kondisi lingkungan organisasi dalam upayanya menggapai tujuan organisasi (Istianto, 2013).

### 2.6. Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan salah satu aspek dan indikator yang mempengaruhi tujuan akhir sebuah organisasi. Komitmen secara sederhana dapat diartikan sebagai integritas suatu kelompok atau seseorang dalam memberikan pelayanan dan etos kerja yang baik (Aranya & Ferris, 1984). Oleh karena itu sebagai bagian dari organisasi, komitmen anggota organisasi diperlukan untuk tetap pada sasaran atau sebuah tujuan, meskipun harus dilakukan dengan kerja keras dan banyaknya hambatan, demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Luthans, 2005). Komitmen ini memiliki pondasi dan nilai saling percaya akan norma yang berlaku di sebuah organisasi, dan pelaksanaan norma tersebut dengan sikap setia demi sebuah tujuan akhir organisasi. (Steers & Porter, 1983) memberikan gambaran lain bahwasanya komitmen organisasi tidak dapat muncul hanya dengan sikap setiap anggotanya, namun juga memiliki korelasi yang signifikan anggota organisasi dalam memberikan upaya terbaiknya demi satu tujuan organisasi (Ferdinan, Isnurhadi, Widiyanti, & Adam, 2020; Hasibuan & Silvya, 2019; Silfiani, Wijayanto, & Fauzi, 2021).

### 2.7. Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan penting dalam tercapai tidaknya sebuah tujuan organisasi. SDM dalam penelitian ini diartikan sebagai keseluruhan kompetensi yang dimiliki anggota organisasi tersebut, bukan hanya kuantitas atau jumlah sedikit banyaknya anggota organisasi tersebut (Mathindas, 2002; Ramdhani & Anisa, 2017). Hal ini sejalan dengan apa yang di sampaikan oleh (Wignaraja & Yocarini, 2008) bahwa kualitas SDM memiliki arti kompetensi anggota organisasi, yang meliputi pendidikan, pengalaman, hingga pengetahuan anggota organisasi dalam mengatasi hambatan yang ada dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Kualitas SDM sebuah organisasi memberikan arti bahwa anggota organisasi tersebut mengerti akan tupoksi yang diembannya (Putri et al., 2018; Zarinah & Darwanis, 2016).

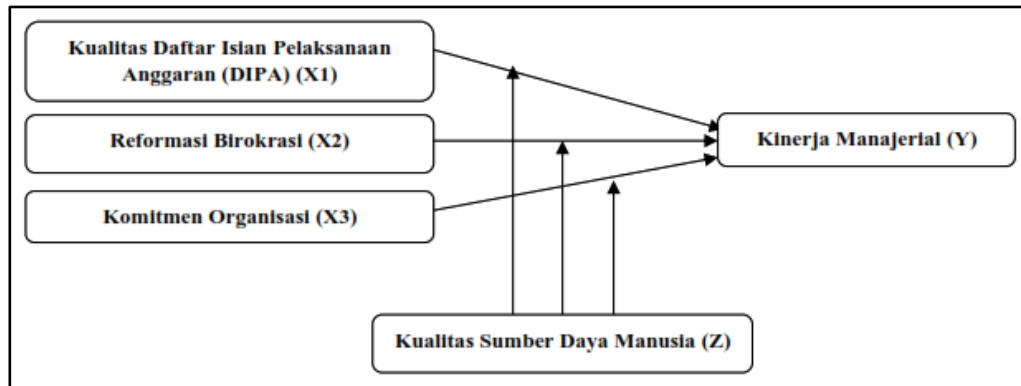
## 3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas (Moleong, 2018). Penelitian dilakukan pada OPD Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Di dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh OPD Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara yang berjumlah 45 (empat puluh lima) OPD. Penelitian ini menggunakan keseluruhan populasi sebagai sampel penelitian yang berjumlah 90 responden. Keseluruhan responden terdiri atas Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK OPD) dan Bendahara Pengeluaran OPD. Kerangka konseptual penelitian ini seperti yang terlihat pada Gambar 1.

Beberapa uji digunakan dalam penelitian ini sebagai prasarat hasil analisis yang sesuai dengan kaidah penelitian, seperti halnya uji validitas. Uji validitas penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi SPSS dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau signifikansi 5% atau yang senilai dengan 0,294 dengan syarat  $r_{hitung} > r_{table}$ . Sedangkan uji reliabilitas dikatakan reliabel jika nilai dari *Alpha Cronbach* lebih dari 0,70 (Moleong, 2018; Musfiqon, 2012; Sugiyono, 2017).

Selain itu, uji asumsi klasik pada penelitian ini dilaksanakan dalam rangka mengkaji sebuah permodelan apakah memenuhi syarat dalam penelitian. Uji asumsi klasik pada penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas,

dan uji heteroskedastisitas. Uji selanjutnya adalah Analisis Regresi Linear Berganda, pengujian hipotesis yang terdiri atas Analisis Koefisien Determinan ( $R^2$ ), Uji Regresi Simultan (Uji Statistik F), dan Uji Regresi Parsial (Uji Statistik t).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pengujian yang terakhir adalah uji interaksi menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Uji ini dilakukan untuk mencari korelasi yang signifikan diantara permodelan yang dibuat.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### 4.1. Deskripsi Data Penelitian

Dari total 90 lembar penelitian yang disebarakan pada 45 OPD Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara, sebanyak 90 kuesioner kembali, dan tidak ada yang tidak kembali. Responden utama pada penelitian ini adalah Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK OPD) dan Bendahara Pengeluaran OPD. Pemilihan kedua responden ini karena tupoksi keduanya berkaitan erat dengan anggaran belanja daerah.

##### 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

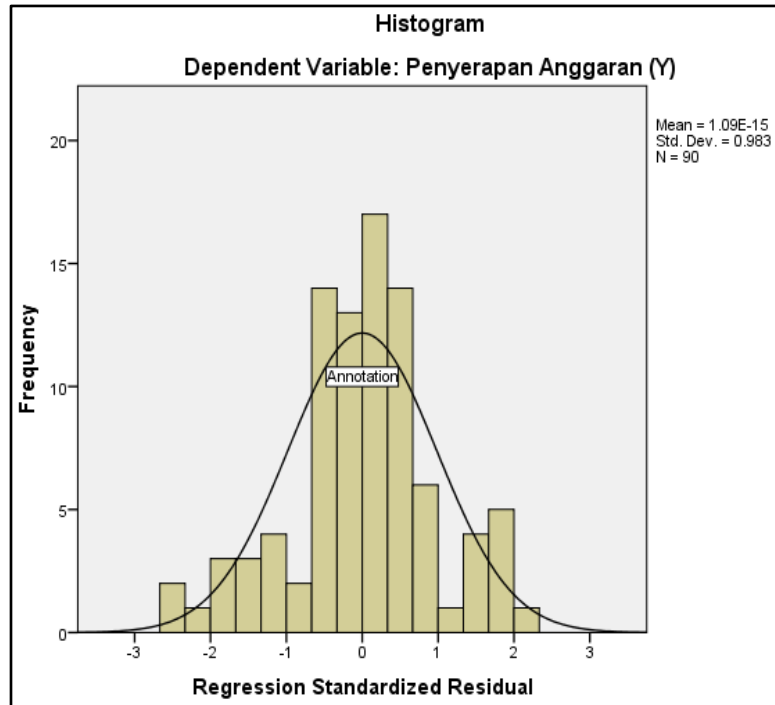
Hasil uji validitas dapat dilihat seluruh item pernyataan untuk mengukur masing-masing variabel penelitian dinyatakan valid  $r_{table}$  untuk responden uji validitas sebanyak 90 adalah 0,205. Sedangkan nilai  $r_{hitung}$  semuanya diatas 0,205 karena  $r_{hitung} \geq r_{table}$  Berdasarkan nilai tersebut dapat dinilai bahwa keseluruhan angket penelitian dikatakan valid dan dapat digunakan, serta dinyatakan reliabel dengan angka Alpha Cronbach 0,860 > 0,70.

##### 4.3. Uji Asumsi Klasik

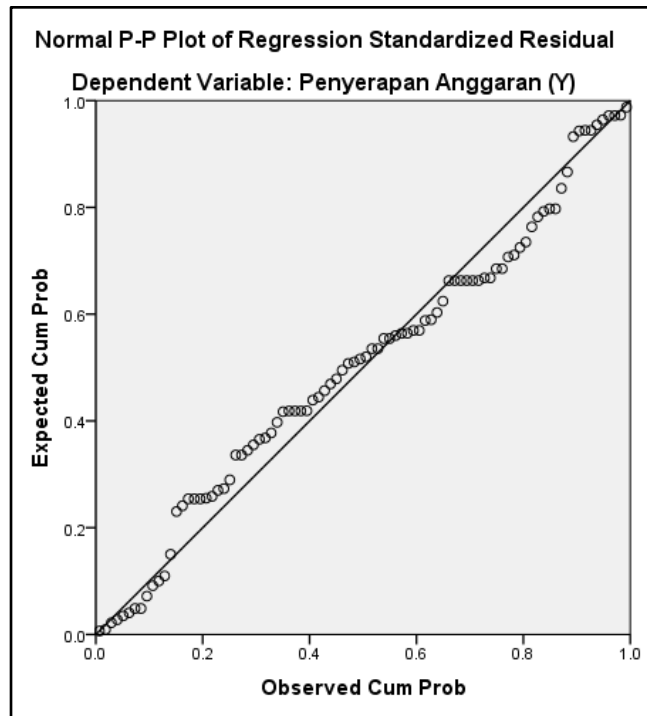
Uji asumsi klasik yang pertama adalah uji normalitas. Grafik histogram digunakan untuk menentukan uji normalitas pada penelitian ini, seperti yang dapat diamati pada Gambar 2 dan 3.

Grafik diatas menggambarkan bahwa data yang didapatkan tidak menggumpal pada satu lokasi, atau dalam artian data terdistribusi secara menyeluruh di sekitar garis diagonal, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian dapat dilanjutkan, karena memenuhi kriteria normalitas atau terdistribusi secara normal.

Uji selanjutnya menggunakan *Uji Kolmogorov Smirnov* dengan tingkat error senilai 5%. Kriteria kesimpulan pada uji normalitas dapat dilihat pada probabilitas *asym.sig (2-tailed)* yang lebih besar dari 5%, sehingga dinyatakan dalam kriteria ber distribusi normal (Ghozali, 2013; Moleong, 2018; Sugiyono, 2017). Nilai *Kolmogorov-Smirnov* pada penelitian ini mendapatkan angka senilai 0,084 dengan tingkat signifikan pada *Asymp. Sig. (2 tailed)* senilai 0,156 atau lebih dari 5%, sehingga dapat dinyatakan data distribusi normal, hasil perhitungan selengkapnya seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 1.



Gambar 2. Uji normalitas menggunakan grafik histogram



Gambar 3. Grafik Probabilitas Normal

Tabel 1. Uji Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.45128335
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.079
	Negative	-.084
Test Statistic		.084
Asymp. Sig. (2-tailed)		.156 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.

Uji klasik yang kedua adalah Multikolinearitas. Uji ini memiliki tujuan agar melihat korelasi antara variabel bebas. Permodelan yang ideal adalah permodelan yang tidak ada hubungan antar indikator bebasnya. Hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini mendapatkan angka *Tolerance* dari Kualitas Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) 0,676 dan VIF 1,478, nilai *Tolerance* dari Reformasi Birokrasi 0,816 dan VIF 1,225, nilai *Tolerance* dari Komitmen Organisasi 0,622 dan VIF 1,609. Berdasarkan nilai tersebut, peneliti menarik kesimpulan bahwa data yang diperoleh tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebasnya.

Tabel 2. Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	26.071	4.154		6.276	.000		
1 DIPA (X1)	.215	.109	.229	1.980	.051	.676	1.478
Reformasi Birokrasi (X2)	.302	.100	.317	3.014	.003	.816	1.225
Komitmen Organisasi (X3)	.060	.166	.044	.361	.719	.622	1.609

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran (Y)

Uji klasik yang ketiga adalah uji heterokedastisitas, seperti yang ditunjukkan oleh gambar 4.

Tabel 3. Uji Glejser

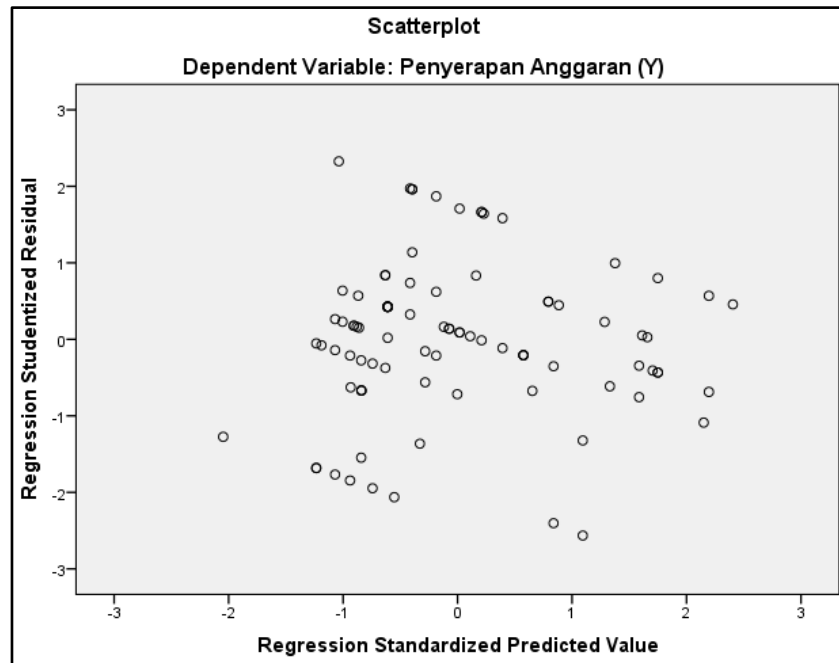
Model	Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	4.484	2.695		1.664	.100		
1 DIPA (X1)	-.127	.071	-.231	-1.798	.076	.676	1.478
Reformasi Birokrasi (X2)	-.028	.065	-.050	-.432	.667	.816	1.225
Komitmen Organisasi (X3)	.162	.108	.201	1.501	.137	.622	1.609

a. Dependent Variable: Res\_Abs

Scatterplot pada Gambar 4 memberikan arti bahwa titik yang tersebar acak disekitar titik 0,0. Oleh karena itu peneliti memberikan kesimpulan terhadap scatterplot yang telah didapatkan bahwa permodelan yang dibuat pada penelitian ini terhindar dari heteroskedastisitas, sehingga semua asumsi terpenuhi, mulai dari asumsi normalitas, asumsi

multikolinearitas, hingga asumsi heteroskedastisitas dan permodelan regresi bisa dilanjutkan sesuai kriteria yang telah ditetapkan.

Uji *Glejser* dilaksanakan dengan meregresi residu dari nilai mutlak sebesar 5% atas model terhadap variabel tidak terikat. Uji ini dilaksanakan untuk melihat apakah permodelan yang dibuat terjadi atau heterosekesdastisitas dan bersifat homogen. Hasil uji heterokedastisitas diperoleh nilai signifikan Kualitas Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) 0,076, nilai signifikan Reformasi Birokrasi 0,667, dan nilai signifikan Komitmen Organisasi 0,137. Oleh karena itu semua data yang dipakai dalam model regresi memenuhi syarat homokedastisitas, bukan heterokedastisitas.



Gambar 4. Uji Heteroskedastisitas menggunakan Scatterplot

#### 4.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan tabel diatas diperoleh persamaan regresi linier ber;ganda sebagai berikut:

$$Y = 26,071 + 0,215 X_1 + 0,302 X_2 + 0,060 X_3.$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa

- 1) Nilai konstanta sebesar 26,071 menunjukkan bahwa variabel kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran, reformasi birokrasi, dan komitmen organisasi jika nilainya 0, maka penyerapan anggaran akan bernilai 26,071.
- 2) Koefisien kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran memberikan nilai 0,215 dengan nilai positif, yang berarti bahwa setiap peningkatan kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran sebesar 1 kali maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat sebesar 0,215 dengan asumsi variabel yang lain konstan.
- 3) Koefisien reformasi birokrasi memberikan nilai 0,302 dengan nilai positif, yang berarti bahwa setiap peningkatan reformasi birokrasi sebesar 1 kali maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat sebesar 0,302 dengan asumsi variabel yang lain konstan.

Koefisien komitmen organisasi memberikan nilai 0,060 dengan nilai positif, yang berarti bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 kali maka penyerapan anggaran akan semakin meningkat sebesar 0,060 dengan asumsi variabel yang lain konstan.

Tabel 4. Regresi Linear Berganda

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
(Constant)	26.071	4.154		6.276	.000		
1 DIPA (X1)	.215	.109	.229	1.980	.051	.676	1.478
Reformasi Birokrasi (X2)	.302	.100	.317	3.014	.003	.816	1.225
Komitmen Organisasi (X3)	.060	.166	.044	.361	.719	.622	1.609

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran (Y)

4.5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang pertama dalam penelitian ini adalah uji t, seperti yang peneliti sajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji t

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
(Constant)	26.071	4.154		6.276	.000		
1 DIPA (X1)	.215	.109	.229	1.980	.051	.676	1.478
Reformasi Birokrasi (X2)	.302	.100	.317	3.014	.003	.816	1.225
Komitmen Organisasi (X3)	.060	.166	.044	.361	.719	.622	1.609

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran (Y)

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 5, maka pengaruh masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran (X1), berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran diperoleh  $t_{hitung} (1,980) > t_{tabel} (1,661)$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_o$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran
2. Variabel reformasi birokrasi (X2), berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara reformasi birokrasi terhadap penyerapan anggaran diperoleh  $t_{hitung} (3,014) > t_{tabel} (1,661)$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_o$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara reformasi birokrasi terhadap penyerapan anggaran.
3. Variabel komitmen organisasi (X3), berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran diperoleh  $t_{hitung} (0,361) < t_{tabel} (1,661)$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran.

Uji hipotesis pada penelitian ini yang kedua adalah uji F, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Uji F

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	153.840	3	51.280	8.246	.000 <sup>b</sup>
Residual	534.782	86	6.218		
Total	688.622	89			

a. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran (Y)  
 b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi (X3), Reformasi Birokrasi (X2), DIPA (X1)

Berdasarkan hasil olahan data pada Tabel 6 diperoleh nilai  $F_{hitung}$  adalah 8,246 dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  2,47 dengan signifikan 0,05. Dengan demikian  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yakni  $8,246 \geq 2,47$  menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , artinya  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh bersama-sama terhadap variabel dependen.

Uji hipotesis yang terakhir adalah Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ), hasil uji tersebut dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Model Summary <sup>b</sup>	
			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.473 <sup>a</sup>	.223	.196	2.494

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi (3), Reformasi Birokrasi (X2), DIPA (X1)  
 b. Dependent Variable: Penyerapan Anggaran (Y)

Berdasarkan hasil olahan data yang terlihat pada tabel 7, maka diperoleh hasil Adjusted R Square sebesar 0,223 atau 22,3%. Hal ini berarti 22,3% variasi variabel penyerapan anggaran (Y) ditentukan oleh variabel independen yaitu kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran ( $X_1$ ), reformasi birokrasi ( $X_2$ ), dan komitmen organisasi ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya sebesar 77,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

#### 4.6. Uji Interaksi

Syarat agar suatu indikator moderasi adalah moderating indikator, maka hasil interaksi antara indikator bebas dengan indikator moderasi wajib memiliki signifikan 5% atau 10%, dari tabel di atas diperoleh hasil signifikan diatas nilai signifikan yang ditetapkan. Oleh karena itu peneliti mengambil kesimpulan terhadap hal tersebut bahwa terkait kualitas sumber daya manusia didalam penelitian ini belum bisa dijadikan sebagai indikator moderating. Hal ini berarti kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran, reformasi birokrasi, dan komitmen organisasi. tidak dapat meningkatkan daya serap APBD jika disertai dengan kualitas sumber daya manusia, hasil uji interaksi peneliti sajika sejara lebih lengkap pada Tabel 8.

Tabel 8. Interaksi X Terhadap Y dengan moderasi Z

Model Interaksi	Persentase Korelasi Signifikan
Interaksi X1_Z	0,634
Interaksi X2_Z	0,208
Interaksi X3_Z	0,836

### 5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan uji data pada bagian ke empat penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kualitas DIPA berkorelasi positif terhadap daya serap APBD pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara, reformasi birokrasi berkorelasi positif terhadap daya serap APBD pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara, komitmen organisasi tidak berkorelasi terhadap daya serap APBD pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara Sumatera Utara, kualitas DIPA, reformasi birokrasi, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berkorelasi terhadap daya serap APBD pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara Sumatera Utara, kualitas sumber daya manusia tidak bisa memoderasi hubungan antara kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran dengan daya serap APBD pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara Sumatera Utara, kualitas sumber daya manusia tidak bisa memoderasi hubungan antara reformasi birokrasi dengan daya serap APBD pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara Sumatera Utara, dan kualitas sumber daya manusia tidak dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dengan daya serap APBD pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara Sumatera Utara.

Dalam penelitian ini indikator moderating tidak dapat memoderasi hubungan antar indikator bebas yaitu kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran, reformasi birokrasi, dan komitmen organisasi dengan indikator terikat yaitu daya serap

APBD. diharapkan peneliti berikutnya mencari indikator moderating yang mampu memoderasi hubungan variabel hubungan indikator bebas yaitu kualitas daftar isian pelaksanaan anggaran, reformasi birokrasi, dan komitmen organisasi dengan variabel dependan yaitu daya serap APBD. Selain variabel di atas sebaiknya peneliti berikutnya menambahkan variabel lain, karena variabel dalam penelitian ini digambarkan hanya mampu menjelaskan sekitar 22,3%, angka sisa senilai 81,7% merupakan variabel lain diluar penelitian yang diteliti pada penelitian ini

## References

- Aji, L. J., Meiliasari, D. P., Apriyadi, R. K., Maarif, S., Sumantri, S. H., & Wilopo, W. (2022). Kapasitas Pengurangan Risiko Bencana Multi-hazard Pemerintah Kabupaten Pidie Jaya Guna Mendukung Keamanan Nasional. *PENDIPA Journal of Science Education*, 6(1), 64–72.
- Andri, A., Harun, A., & Dompok, T. (2019). Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Provinsi Riau Tahun Anggaran 2012. *Dialektika Publik: Jurnal Administrasi Negara Universitas Putera Batam*, 3(2), 17–25.
- Aprilyanto, Apriyadi, R. K., Winugroho, T., Widana, I. D. K. K., & Wilopo. (2021). Kesiapsiagaan Bencana Berbasis Komunitas Perkotaan. *PENDIPA Journal of Science Education*, 2021: 5(3), 284-291. [ejournal.unib.ac.id. https://doi.org/10.33369/pendipa.5.3.284-291](https://doi.org/10.33369/pendipa.5.3.284-291)
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984). A reexamination of accountants' organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, 1–15.
- Asir, M. (2021). *Rantai Pasok Kakao: Karakteristik & Peran Stakeholder*. Penerbit NEM.
- Darwis, R. S., Resnawaty, R., & Hassanah, D. (2019). Peran Pemerintah dalam Kolaborasi Stakeholders pada Pelaksanaan Program Corporate Social Responsibility (CSR). *Prosiding Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(1), 1–9.
- Deany, A. S., Sukartha, I. M., & Wirama, D. G. (2016). Pengaruh Self Esteem, Self Efficacy, Locus Of Control, Dan Emotional Stability Pada Kinerja Pengelola Anggaran Belanja Universitas Udayana. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(11), 3713–3740.
- Dewi, N., Dwirandra, A., & Wirakusuma, M. G. (2017). Kemampuan komitmen organisasi memoderasi pengaruh perencanaan anggaran dan kompetensi SDM pada penyerapan anggaran pemerintah kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(4), 1609–1638.
- 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.
- Freeman, R. E., & Latan, H. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(2), 88–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165018>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gusnawati, W. A., & Ardiningrum, L. (2021). Tinjauan atas Langkah Pemerintah dalam Mempertahankan Laju Pertumbuhan Ekonomi melalui Kebijakan Fiskal terkait APBN. *JURNAL ACITYA ARDANA*, 1(2), 75–83.
- Hakim, A., & Makmur, M. (2019). Proses perencanaan anggaran berbasis kinerja pada Politeknik Pembangunan Pertanian Malang. *PROFIT: JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 13(1), 47–62.
- Hasibuan, J. S., & Silvy, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 2(1), 134–147.
- Irawan, D. E., Abraham, J., Multazam, M. T., Rachmi, C. N., Mulyaningsih, I., Viridi, S., ... Puradimaja, D. J.

- (2018). Era baru publikasi di Indonesia: status jurnal open access di Directory of Open Access Journal (DOAJ). *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 14(2), 133–147.
- Istianto, B. (2013). *Demokratisasi Birokrasi* (2nd ed.). Jakarta: STIAMI Jakarta dengan Mitra Wacana Media.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Finance Economic*, 3, 305–360.  
<https://doi.org/http://www.nhh.no/for/courses/spring/eco420/jensenmeckling-76.pdf>
- Keuangan, R. M. (2011). Realisasi Penyerapan Anggaran Capai 56,51 Persen. *Media Keuangan*, VI(50).
- Lane, J. . (2005). Public administration and public management: The principal agent perspective. *Working Paper. Singapore: University of Geneva and National University of Singapore*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203029763>
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mathindas, R. (2002). *Managemen SDM Lewat Konsep Ambisi, Kenyataan dan Usaha*. Jakarta: Grafiti.
- Maulidiah, S. (2017). Optimalisasi Pengelolaan Aset sebagai wujud reformasi birokrasi di daerah. *WEDANA: Jurnal Kajian Pemerintahan, Politik Dan Birokrasi*, 3(1), 233–242.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Musfiqon. (2012). *Panduan Lengkap Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: PT Prestasi Pustaka Raya.
- Muthmainnah, M., Jati, S. P., & Suryoputro, A. (2016). Stakeholder Pemerintah Sebagai Prime Mover Keberhasilan Jejaring Pelayanan Kesehatan Peduli Remaja. *Jurnal Promosi Kesehatan Indonesia*, 9(1), 45–55.
- Noviwijaya, A., & Rohman, A. (2013). Pengaruh Keragaman Gender dan Usia Pejabat Perbendaharaan terhadap Penyerapan Anggaran Satuan Kerja (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran Kppn Semarang I). *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(3), 1–10.
- Nugroho, M. A., & Ananda, C. (2013). Analisis Faktor-faktor yang Menyebabkan Penumpukan Pencairan Dana APBN di Akir Tahun Di KPPN Malang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya*.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia. *Symposium A Quarterly Journal In Modern Foreign Literatures*.
- Putri, K. M. R., Yuniarta, G. A., Ak, S. E., Si, M., & Prayudi, M. A. (2018). Pengaruh perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran (Survei pada SKPD di wilayah Pemerintah daerah provinsi Bali). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 8(2).
- Ramadhani, R., & Setiawan, M. A. (2019). Pengaruh regulasi, politik anggaran, perencanaan anggaran, sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran belanja pada opd provinsi sumatera barat. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2), 710–726.
- 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).
- Seftianova, & Adam. (2013). Pengaruh kualitas DIPA dan akurasi perencanaan kas terhadap kualitas penyerapan anggaran pada satker wilayah KPPN Malang. *Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi (JRAK)*, 4(1), 75–84.
- Silfiani, M., Wijayanto, S. A., & Fauzi, A. K. (2021). Upaya Peningkatan Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah melalui Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi. *Strategic: Journal of Management Sciences*, 1(2), 54–69.

- Sinaga, E. J. (2016). Analisis Rendahnya Penyerapan Anggaran Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, 5(2), 261–274.
- Srithongrung, A. (2018). An evaluation of performance-based budget reform in Asian countries. *International Journal of Public Administration*, 41(4), 257–267.
- Steers, R. M., & Porter, L. . (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: Acadaemic Press.
- Sudarwati, N., Karamoy, H., & Pontoh, W. (2017). Identifikasi Faktor-Faktor Penumpukan Realisasi Anggaran Belanja Di Akhir Tahun (Studi Kasus Pada Balai Penelitian Dan Pengembangan Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Manado). *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING" GOODWILL"*, 8(1).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wignaraja, K., & Yocarini, L. (2008). *Capacity Development Practice Note*. New York: UNDP.
- YUDITIA, L. P. (2017). Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban APBN Melalui Sumber Dana Rupiah Murni Pada Satuan Kerja Universitas Tanjungpura. *Jurnal Kajian Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi UNTAN (KIAFE)*, 2(3).
- Zarinah, M., & Darwanis, S. A. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kualias Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Administrasi Akuntansi: Program Pascasarjana Unsyiah*, 5(1).