

**ANALISIS PERENCANAAN ANGGARAN, KUALITAS SUMBER DAYA  
MANUSIA DAN PELAKSANAAN ANGGARAN TERHADAP  
PENYERAPAN ANGGARAN MELALUI KOMPETENSI  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Studi Pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III)**

**SKRIPSI**

**OLEH  
NAUFAL MAHFUZH**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI BANJARMASIN  
2026 M/1448 H**

**ANALISIS PERENCANAAN ANGGARAN, KUALITAS SUMBER DAYA  
MANUSIA DAN PELAKSANAAN ANGGARAN TERHADAP  
PENYERAPAN ANGGARAN MELALUI KOMPETENSI  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Studi Pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III)**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana  
dalam Ilmu Ekonomi**

**Oleh:**

**NAUFAL MAHFUZH  
220105010202**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH  
BANJARMASIN  
2026 M/1448 H**

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Naufal Mahfuuzh  
NIM : 220105010202  
Tempat/Tanggal Lahir : Banjarmasin, 16 Mei 2004  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi : Ekonomi Syariah

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul: **“Analisis Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Melalui Kompetensi Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III)”** adalah benar-benar karya saya, kecuali kutipan yang disebut sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini bukan hasil karya asli saya atau merupakan hasil plagiasi, saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banjarmasin, 3 Juni 2026

Yang membuat pernyataan,



Naufal Mahfuuzh

## PENETAPAN BEBAS PLAGIASI

Nomor : B - 273/Un. 14/III.5/ES.S1/PP.00.9/06/2026

Memperhatikan surat permohonan Saudara (i) dan hasil Rapat Tim Pemeriksa Plagiasi Tugas Akhir/ Skripsi Mahasiswa Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Antasari Banjarmasin, maka kami dapat memberikan Surat Keterangan Bebas Plagiasi skripsi atas nama Saudara (i):

Nama : Naufal Mahfuuzh  
NIM : 220105010202  
Program Studi : Ekonomi Syariah  
Judul Skripsi : Analisis Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Melalui Kompetensi Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III)

Dengan demikian, skripsi Saudara (i) dinyatakan:

**BEBAS PLAGIASI**  
**Dengan Persentase Indikasi Plagiat: 23%**

Demikian penetapan ini dibuat untuk diketahui dan dilaksanakan dengan semestinya.



Banjarmasin, 05 Juni 2026  
Ketua Jurusan



Muhammad Qamaruddin

## PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul : Analisis Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Melalui Kompetensi Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III)

Ditulis oleh : Naufal Mahfuuzh  
NIM : 220105010202  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program : Strata Satu (S-1)  
Program Studi : Ekonomi Syariah  
Tahun Akademik : 2025/2026  
Tempat dan Tanggal Lahir : Banjarmasin, 16 Mei 2004  
Alamat : Jl. Nakula 2 No. 15 RT. 25 RW. 003 Komp. Bumi Pemurus Permai, Kel. Pemurus Dalam, Kec. Banjarmasin Selatan, Kota Banjarmasin, Prov. Kalimantan Selatan


Setelah diteliti dan diadakan perbaikan seperlunya, kami dapat menyetujuinya untuk dipertahankan di depan Sidang Tim Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Antasari Banjarmasin.

Banjarmasin, 2 Juni 2026

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II




**Dr. H. Zaki Mubarak, M.Si, M.Fin**  
NIP. 197710312002121002



**Errisa Nilasari, SP, MP**  
NIP. 198408282009012006

Mengetahui,

Ketua Program Studi Ekonomi Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Antasari Banjarmasin,



**Muhammad Oamaruddin, ME**  
NIP. 198903132019031012

## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Analisis Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Melalui Kompetensi Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III)”, ditulis Naufal Mahfuuzh, telah diujikan dalam Sidang Tim Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 23 Juni 2026  
Dinyatakan LULUS dengan predikat : A (85,75), Bobot (3,75)

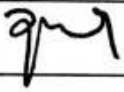
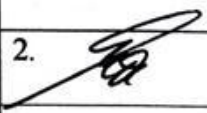


Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin



**Dr. H. Zaki Mubarak, M.Si, M.Fin**  
NIP. 197710312002121002

## TIM PENGUJI

No	Nama	Tanda Tangan	
1	Dr. H. Zaki Mubarak, M.Si, M.Fin.	1. 	
2	Muhammad Rizali, M.H.		2. 
3	Erissa Nilasari, SP, MP.	3. 	
4	Lutpi Sahal, S.H.I., M.S.I.		4. 

## ABSTRAK

**Naufal Mahfuuzh.** 2026. Analisis Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Melalui Kompetensi Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III). Skripsi Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Pembimbing: Dr. H. Zaki Mubarak, M.Si, M.Fin dan Errisa Nilasari, SP, MP

**Kata Kunci:** Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pelaksanaan Anggaran, Penyerapan Anggaran, Kompetensi Organisasi

Penyerapan anggaran yang tidak optimal masih menjadi tantangan serius bagi instansi pemerintah, kondisi ini semakin krusial sejak dikeluarkannya Instruksi Presiden tahun 2025 tentang efisiensi anggaran, sebagaimana dialami oleh Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III yang pada triwulan I tahun 2025 hanya mampu merealisasikan Rp3,69 miliar atau 11,62% dari total pagu sebesar Rp31,84 miliar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran, serta menganalisis peran kompetensi organisasi sebagai variabel moderasi pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner. Pendekatan analisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan aplikasi SmartPLS 4, melibatkan 37 responden yang terlibat langsung dalam pengelolaan anggaran, dengan menggunakan teknik sampel jenuh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan pelaksanaan anggaran masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, dengan kualitas sumber daya manusia sebagai variabel yang paling dominan. Kompetensi organisasi terbukti memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran, namun tidak terbukti memoderasi pengaruh perencanaan anggaran maupun pelaksanaan anggaran.

## **ABSTRACT**

**Naufal Mahfuuzh. 2026.** *Analysis of Budget Planning, Human Resource Quality, and Budget Implementation on Budget Absorption Through Organizational Competence as a Moderating Variable (Study at the Work Unit of Balai Wilayah Sungai Kalimantan III). Thesis, Department of Islamic Economics, Faculty of Islamic Economics and Business. Supervisors: Dr. H. Zaki Mubarak, M.Si, M.Fin and Errisa Nilasari, SP, MP.*

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

*Suboptimal budget absorption remains a serious challenge for government institutions, a condition that has become increasingly critical following the issuance of the Presidential Instruction of 2025 regarding budget efficiency, as experienced by the Work Unit of Balai Wilayah Sungai Kalimantan III, which in the first quarter of 2025 was only able to realize Rp3.69 billion, or 11.62% of the total budget ceiling of Rp31.84 billion. This study aims to analyze the effect of budget planning, human resource quality, and budget implementation on budget absorption, as well as to examine the role of organizational competence as a moderating variable at the Work Unit of Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.*

*This study employs a quantitative approach using the Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) method with SmartPLS 4, involving 37 respondents directly engaged in budget management, selected through a saturated sampling technique.*

*The findings indicate that budget planning, human resource quality, and budget implementation each have a positive and significant effect on budget absorption, with human resource quality identified as the most dominant variable. Organizational competence is proven to moderate the effect of human resource quality on budget absorption; however, it does not moderate the effects of budget planning or budget implementation on budget absorption.*

## **MOTTO**

**Maka, ingatlah kepada-Ku, Aku pun akan ingat kepadamu. Bersyukurlah kepada-Ku dan janganlah kamu ingkar kepada-Ku.**

**(Q.S Al-Baqarah (2): 152)**

**“Cintailah kebaikan, meskipun kamu bukan bagian dari orang-orang baik. Dan bencilah keburukan, meskipun kamu masih menjadi bagian dari orang-orang yang buruk.”**

**(Imam Syafi'i)**

**“Berani mencoba, mulailah kebiasaan baru yang lebih baik, jalani prosesnya.”**

## PERSEMBAHAN

Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. atas segala rahmat, nikmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya sederhana ini. Dengan penuh keikhlasan dan rasa kasih sayang yang terdalam, karya ini penulis persembahkan kepada:

1. Kepada Ayah dan Ibu tercinta, Bapak Achmad Rianto dan Ibu Yuseriah. Ucapan terimakasih yang paling dalam atas segala cinta, kasih sayang, pengorbanan dan dukungan yang selalu kalian berikan, serta doa-doa yang tanpa henti kalian panjatkan. Terimakasih karena sudah selalu hadir dan senantiasa menyertai dalam setiap langkah perjalanan kehidupan. Setiap nasihat dan motivasi yang terucap menjadi fondasi yang menguatkan penulis dalam menyelesaikan pendidikan. Tiada pencapaian yang berarti tanpa restu dan ridho kalian. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, keberkahan umur, serta membalas segala kebaikan yang telah diberikan.
2. Untuk Kakakku. Terimakasih sudah selalu hadir memberikan doa, dukungan dan sudah banyak memberikan bantuan sampai saat ini. Setiap perhatian dan kepedulian yang kalian berikan di sela kesibukan menjadi bentuk dukungan yang sangat berharga bagi penulis.
3. Seluruh keluarga besar yang selalu mendukung, terimakasih atas doa, dukungan serta bantuan yang pernah diberikan sampai saat ini.
4. Dosen pembimbing saya, Bapak Dr. H. Zaki Mubarak, S.E., M.Si., M.Fin dan Ibu Errisa Nilasari, SP, MP. Terimakasih atas segala waktu, kesabaran, arahan

dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi hingga terselesaikan.

5. Teman-teman seperjuangan yang sudah kebersamai selama masa perkuliahan. Terimakasih atas canda tawa, cerita, kebersamaan, dukungan serta semangat yang pernah diberikan.
6. Dan terakhir, untuk diriku sendiri, Naufal Mahfuuzh. Terimakasih atas perjuangan dan usaha yang sudah dilewati sejauh ini. Terimakasih sudah bekerja keras, tetap bertahan, terus mencoba, dan tidak menyerah meski perjalanan yang dilalui tidak selalu mudah. Ini adalah salah satu bukti nyata bahwa aku mampu melewati semuanya dengan memilih untuk terus melangkah. Jadikan hal ini sebagai batu loncatan untuk terus tumbuh, terus berkembang, terus belajar, serta terus memberikan yang terbaik kepada diri sendiri maupun orang lain dalam setiap kesempatan yang diberikan.

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Standar transliterasi yang digunakan adalah pedoman transliterasi yang berdasarkan surat keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988, sebagai berikut:

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	Tidak dilambangkan
ب	bā`	<b>B</b>	Be
ت	tā`	<b>T</b>	Te
ث	ṡā`	<b>ṡ</b>	es (dengan titik di atas)
ج	Jīm	<b>J</b>	Je
ح	hā`	<b>ḥ</b>	ha (dengan titik dibawah)
خ	khā`	<b>Kh</b>	Kadan ha
د	Dal	<b>D</b>	De
ذ	Ḑal	<b>Ḑ</b>	zet (dengan titik di atas)
ر	rā`	<b>R</b>	Er
ز	Zai	<b>Z</b>	Zet
س	Sīn	<b>S</b>	Es
ش	Syīn	<b>Sy</b>	es dan ye
ص	Ṣād	<b>ṣ</b>	es (dengan titik di bawah)
ض	Dād	<b>ḍ</b>	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭā`	<b>ṭ</b>	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓā`	<b>ẓ</b>	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	<b>‘</b>	Koma terbalik di atas

غ	Gain	<b>G</b>	Ge
ف	fā`	<b>F</b>	Ef
ق	Qāf	<b>Q</b>	Qi
ك	Kaf	<b>K</b>	Ka
ل	Lām	<b>L</b>	‘el
م	Mim	<b>M</b>	‘em
ن	Nun	<b>N</b>	‘en
و	Wāwu	<b>W</b>	We
ه	hā`	<b>H</b>	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	yā`	<b>Y</b>	Ye

### B. Konsonan rangkap karena *syaddah* ditulis rangkap

رَبَّنَا	Ditulis	<i>Rabbanā</i>
مُتَكَبِّرٍ	Ditulis	<i>Mutakabbir</i>

### C. Tā’marbūtah

1. Apabila dimatikan ditulis h.

Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya.

Contoh:

هِبَة	Ditulis	<i>hibah</i>
-------	---------	--------------

2. Apabila ta'marbūtah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis t.

Contoh:

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmatul-auliyā'</i>
----------------	---------	--------------------------

#### D. Contoh Vokal Pendek

ـَ	Kasrah	ditulis	<i>I</i>
ـِ	Fathah	Ditulis	<i>A</i>
ـُ	Dammah	Ditulis	<i>U</i>

#### E. Vokal Panjang

1	Fathah + alif جاهلية	Ditulis	<i>Ā</i> <i>Jāhiliyyah</i>
2	Fathah + ya'mati يسعى	Ditulis	<i>Ā</i> <i>yas'ā</i>
3	Kasrah + ya'mati كريم	Ditulis	<i>ī</i> <i>Karīm</i>
4	Dammah + wawu mati فروض	Ditulis	<i>ū</i> <i>furūd</i>

#### F. Vokal Rangkap

1	Fathah + ya' mati بينكم	Ditulis	<i>au-Bainakum</i>
2	Fathah + wawumati قول	Ditulis	<i>au-Qaulun</i>

#### G. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof ( ' )

أنتم	Ditulis	<i>a' antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u' iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'insyakartum</i>

## H. Kata sandang Alif + Lam

a) Apabila diikuti huruf Qomariyyah ditulis dengan menggunakan huruf “al”.

القرآن	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b) Bila diikuti huruf syamsiyyah, ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya, dengan menghilangkan huruf “al” nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

## I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

ذوي الفروض	Ditulis	<i>Żawi al-furūd</i> atau <i>Żawilfurūd</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-sunnah</i> atau <i>ahlussunnah</i>

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, Puji Syukur ke hadirat Allah SWT karena atas segala nikmat, rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam tak lupa dihaturkan kepada panutan, junjungan Nabi besar Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, serta pengikut beliau hingga akhir zaman. Terlepas dari khilaf serta segala kekurangan, penulis merasa sangat bersyukur telah menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Melalui Kompetensi Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III)”, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar strata satu Sarjana Ekonomi, pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.

Penulis menyadari sepenuhnya telah mendapatkan banyak dukungan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga, dan sebagainya. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan setulus hati mengucapkan terimakasih sebanyak-banyak kepada:

1. Bapak Dr. H. Zaki Mubarak, S.E., M.Si., M.Fin selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Negeri Antasari Banjarmasin.
2. Bapak Muhammad Qamaruddin, SEI., ME selaku Ketua Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.

3. Bapak Dr. H. Zaki Mubarak, S.E., M.Si., M.Fin dan Ibu Errisa Nilasari, SP, MP selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
5. Bapak dan Ibu Tenaga Kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.

Banjarmasin, 20 Mei 2026

Penulis



Naufal Mahfuuzh

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENETAPAN BEBAS PLAGIASI.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b><i>ABSTRACT</i> .....</b>	<b>vii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>viii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>ix</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....</b>	<b>xi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxi</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Signifikansi Penelitian.....	10
E. Sitematika Penulisan.....	12
<b>BAB II .....</b>	<b>14</b>
<b>ANGGARAN, KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN</b>	
<b>KOMPETENSI ORGANISASI .....</b>	<b>14</b>
A. Kajian Teori.....	14
B. Kajian Penelitian Terdahulu .....	26
C. Kerangka Berpikir .....	31
D. Hipotesis Penelitian .....	32

<b>BAB III.....</b>	<b>34</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	34
B. Lokasi Penelitian .....	34
C. Populasi dan Sampel Penelitian.....	35
D. Teknik Pengambilan Sampel .....	36
E. Data dan Sumber Data .....	37
F. Variabel dan Indikator .....	38
G. Teknik Pengumpulan Data .....	39
H. Teknik Analisis Data .....	39
I. Tahapan Penelitian.....	45
<b>BAB IV .....</b>	<b>47</b>
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>47</b>
A. Hasil.....	47
B. Pembahasan .....	89
<b>BAB V.....</b>	<b>108</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>108</b>
A. Kesimpulan.....	108
B. Saran .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>112</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>117</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Efisiensi Anggaran Terbesar Pada 5 Kementerian Di Indonesia Tahun 2025.....	4
Tabel 3.1 Skala likert .....	37
Tabel 3.2 Variabel dan Indikator .....	38
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	51
Tabel 4.4 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y1.....	52
Tabel 4.5 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y2.....	53
Tabel 4.6 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y3.....	54
Tabel 4.7 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y4.....	54
Tabel 4.8 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y5.....	55
Tabel 4.9 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y6.....	56
Tabel 4.10 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.1 .....	57
Tabel 4.11 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.2 .....	57
Tabel 4.12 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.3 .....	58
Tabel 4.13 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.4 .....	59
Tabel 4.14 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.5 .....	60
Tabel 4.15 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.6 .....	60
Tabel 4.16 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia X2.1 .....	61
Tabel 4.17 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia X2.2 .....	62
Tabel 4.18 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia X2.3 .....	63
Tabel 4.19 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia X2.4 .....	64
Tabel 4.20 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia X2.5 .....	64
Tabel 4.21 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia X2.6 .....	65
Tabel 4.22 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.1.....	66
Tabel 4.23 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.2.....	67
Tabel 4.24 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.3.....	68

Tabel 4.25 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.4.....	68
Tabel 4.26 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.5.....	69
Tabel 4.27 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.6.....	70
Tabel 4.28 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z1 .....	71
Tabel 4.29 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z2 .....	71
Tabel 4.30 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z3 .....	72
Tabel 4.31 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z4 .....	73
Tabel 4.32 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z5 .....	74
Tabel 4.33 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z6 .....	74
Tabel 4.34 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	77
Tabel 4.35 Nilai <i>Convergent Validity (Outer Loading)</i> .....	79
Tabel 4.36 Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i> .....	80
Tabel 4.37 Nilai <i>Composite Reliability</i> .....	82
Tabel 4.38 Nilai R-square .....	83
Tabel 4.39 Nilai F-square.....	84
Tabel 4.40 Uji Hipotesis (T-Statistics dan P-Values) .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	32
Gambar 4.1 Model Struktural <i>Outer Model</i> .....	78