

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

1. Gambaran Umum Balai Wilayah Sungai Kalimantan III

Gambaran umum penelitian menyajikan uraian mengenai objek penelitian, yaitu Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III, yang mencakup sejarah pembentukan, visi dan misi, serta tugas dan fungsi organisasi.

a. Sejarah Balai Wilayah Sungai Kalimantan III

Balai Wilayah Sungai Kalimantan III dibentuk pada tahun 2006 sebagai bagian dari implementasi kebijakan otonomi daerah yang mengatur pembagian tugas, kewenangan, dan tanggung jawab antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Pembentukan tersebut didasarkan pada Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor A/PRT/M/2006 tanggal 26 Juni 2006 tentang Kriteria dan Penetapan Wilayah Sungai. Dalam peraturan tersebut, wilayah sungai diklasifikasikan menjadi wilayah sungai lintas negara, lintas provinsi, strategis nasional, lintas kabupaten/kota, serta wilayah sungai yang berada dalam satu kabupaten/kota. Klasifikasi tersebut menjadi dasar pembagian kewenangan pengelolaan wilayah sungai antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab masing-masing.

b. Visi Misi Balai Wilayah Sungai Kalimantan III

Balai Wilayah Sungai Kalimantan III merupakan unit pelaksana teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Sumber Daya Air, Kementerian Pekerjaan Umum, yang berkedudukan di Banjarmasin. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Balai Wilayah Sungai Kalimantan III berpedoman pada visi dan misi Direktorat Jenderal Sumber Daya Air. Adapun visi Balai Wilayah Sungai Kalimantan III: “Terwujudnya kemanfaatan sumber daya air yang berkelanjutan untuk sebesar-besar kesejahteraan rakyat”.

Untuk mewujudkan visi tersebut, Balai Wilayah Sungai Kalimantan III menetapkan misi sebagai berikut:

- a. Mengkonservasi sumber daya air secara berkelanjutan.
- b. Mendayagunakan sumber daya air secara adil serta memenuhi persyaratan kualitas dan kuantitas untuk berbagai kebutuhan masyarakat.
- c. Mengendalikan daya rusak air.
- d. Memberdayakan dan meningkatkan peran masyarakat dan pemerintah dalam pengelolaan sumber daya air.
- e. Meningkatkan keterbukaan serta ketersediaan data dan informasi dalam pengelolaan sumber daya air.

c. Tugas dan Fungsi Balai Wilayah Sungai Kalimantan III

Balai Wilayah Sungai Kalimantan III memiliki tugas menyelenggarakan pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai yang menjadi kewenangannya. Pengelolaan tersebut mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan konstruksi, operasi, dan pemeliharaan dalam rangka konservasi sumber daya air, pendayagunaan sumber daya air, serta pengendalian daya rusak air. Ruang lingkup pengelolaan meliputi sungai, pantai, bendungan, danau, situ, embung, tampungan air lainnya, jaringan irigasi, rawa, tambak, air tanah, penyediaan air baku, serta drainase utama perkotaan.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Balai Wilayah Sungai Kalimantan III menjalankan beberapa fungsi, antara lain:

- a. Menyusun pola dan rencana pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai.
- b. Menyusun program serta rencana kegiatan pengelolaan sumber daya air sesuai dengan kebutuhan wilayah sungai.
- c. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan/penerapan pola serta rencana pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai.

2. Deskripsi Data Responden

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini, diperoleh sebanyak 37 responden. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja.

a. Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan untuk memberikan gambaran mengenai profil responden dalam penelitian, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	F	Persentase
1.	Laki – Laki	22	59%
2.	Perempuan	15	41%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.1, responden penelitian didominasi oleh laki-laki sebanyak 22 orang (59%), sementara responden perempuan berjumlah 15 orang (41%). Data tersebut menunjukkan bahwa proporsi responden laki-laki lebih besar dibandingkan responden perempuan.

b. Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan untuk memberikan gambaran mengenai profil responden dalam penelitian, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	F	Persentase
1.	20 – 30 Tahun	6	16%
2.	31 – 40 Tahun	20	54%
3.	41 – 50 Tahun	11	30%
4.	> 50 Tahun	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa responden berusia 20–30 tahun berjumlah 6 orang (16%), usia 31–40

tahun berjumlah 20 orang (54%), dan usia 41–50 tahun berjumlah 11 orang (30%). Tidak terdapat responden yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh kelompok usia produktif, khususnya pada rentang usia 31–40 tahun.

c. Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan untuk memberikan gambaran mengenai profil responden dalam penelitian, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	F	Persentase
1.	< 2 tahun	0	0%
2.	2 – 5 Tahun	7	19%
3.	6 – 10 Tahun	17	46%
4.	> 10 Tahun	13	35%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.3, karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 2–5 tahun berjumlah 7 orang (19%), masa kerja 6–10 tahun berjumlah 17 orang (46%), dan masa kerja di atas 10 tahun berjumlah 13 orang (35%). Sementara itu, tidak terdapat responden dengan masa kerja kurang dari 2 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi jawaban responden menyajikan hasil tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan pada masing-masing variabel penelitian, yaitu penyerapan anggaran (Y), perencanaan anggaran (X_1), kualitas sumber daya manusia (X_2), pelaksanaan anggaran (X_3), dan kompetensi organisasi (Z). Deskripsi ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai persepsi responden terhadap kondisi penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

a. Variabel Penyerapan Anggaran

- 1) Realisasi penyerapan anggaran sesuai dengan target yang telah ditentukan pada awal tahun.

Tabel 4.4 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y1

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	11	30%
2.	Setuju (S)	25	67%
3.	Kurang Setuju (KS)	1	3%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.4, sebagian besar responden memberikan tanggapan positif terhadap pernyataan penyerapan anggaran sesuai target, dengan 25 responden (67%) menyatakan setuju dan 11 responden (30%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 1 responden (3%) menyatakan kurang setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pencapaian penyerapan anggaran dinilai telah berjalan dengan cukup baik dan mendukung

pelaksanaan kegiatan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

- 2) Realisasi penyerapan anggaran jarang menyimpang dari target yang telah ditentukan.

Tabel 4.5 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y2

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	16	43%
2.	Setuju (S)	20	54%
3.	Kurang Setuju (KS)	1	3%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.5, tanggapan responden menunjukkan kecenderungan positif terhadap pernyataan bahwa penyerapan anggaran jarang mengalami penyimpangan dari target yang telah ditetapkan, dengan 20 responden (54%) menyatakan setuju dan 16 responden (43%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 1 responden (3%) menyatakan kurang setuju. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan dan penggunaan anggaran dinilai telah berlangsung secara cukup terkendali sehingga pencapaian target anggaran dapat dipertahankan.

- 3) Setiap kegiatan yang menggunakan anggaran dapat diselesaikan tepat waktu sesuai rencana atau kontrak.

Tabel 4.6 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y3

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	4	11%
2.	Setuju (S)	20	54%
3.	Kurang Setuju (KS)	13	35%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.6, jawaban responden didominasi oleh kategori setuju terhadap setiap kegiatan yang menggunakan anggaran dapat diselesaikan tepat waktu sesuai rencana atau kontrak, dengan 20 responden (54%) menyatakan setuju dan 4 responden (11%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 13 responden (35%) menyatakan kurang setuju. Dengan demikian, pelaksanaan kegiatan secara umum dinilai telah berjalan sesuai jadwal.

- 4) Pemanfaatan anggaran mampu menghasilkan output yang berkualitas sesuai dengan rencana.

Tabel 4.7 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y4

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	2	6%
2.	Setuju (S)	30	81%
3.	Kurang Setuju (KS)	5	13%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.7, tanggapan responden menunjukkan kecenderungan positif terhadap pernyataan bahwa pemanfaatan anggaran mampu menghasilkan output yang berkualitas sesuai rencana, dengan 30 responden (81%) menyatakan setuju dan 2 responden (6%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 5 responden (13%) menyatakan kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa penggunaan anggaran dinilai telah mendukung pencapaian hasil kegiatan sesuai dengan tujuan yang direncanakan.

- 5) Tidak ada pemborosan dalam penggunaan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan.

Tabel 4.8 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y5

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	3	8%
2.	Setuju (S)	24	65%
3.	Kurang Setuju (KS)	10	27%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.8, jawaban responden cenderung positif terhadap pernyataan bahwa tidak terdapat pemborosan dalam penggunaan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan, dengan 24 responden (65%) menyatakan setuju dan 3 responden (8%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 10 responden (27%) menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan anggaran secara umum dinilai telah dilakukan secara cukup efisien,

meskipun masih terdapat ruang untuk meningkatkan efektivitas pemanfaatan anggaran pada pelaksanaan kegiatan.

- 6) Proses penyusunan anggaran sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku.

Tabel 4.9 Tanggapan Variabel Penyerapan Anggaran Y6

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	9	24%
2.	Setuju (S)	26	70%
3.	Kurang Setuju (KS)	2	6%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.9, responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap pernyataan bahwa proses penyusunan anggaran telah sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku, dengan 26 responden (70%) menyatakan setuju dan 9 responden (24%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 2 responden (6%) menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran dinilai telah dilaksanakan secara tertib dan mengacu pada ketentuan yang berlaku.

b. Variabel Perencanaan Anggaran

- 1) Setiap alokasi anggaran ditetapkan berdasarkan tingkat prioritas program yang akan dilaksanakan.

Tabel 4.10 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.1

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	13	35%
2.	Setuju (S)	16	43%
3.	Kurang Setuju (KS)	8	22%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.10, sebagian besar responden menilai bahwa setiap alokasi anggaran ditetapkan berdasarkan tingkat prioritas program, dengan 16 responden (43%) menyatakan setuju dan 13 responden (35%) sangat setuju, sedangkan 8 responden (22%) kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa penetapan alokasi anggaran secara umum telah mempertimbangkan kebutuhan dan prioritas pelaksanaan program sehingga penggunaan anggaran dapat lebih terarah.

- 2) Penyusunan anggaran didasarkan pada hasil analisis kebutuhan yang tepat.

Tabel 4.11 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.2

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	16	43%
2.	Setuju (S)	17	46%
3.	Kurang Setuju (KS)	4	11%

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.11, mayoritas responden menilai positif pernyataan bahwa penyusunan anggaran didasarkan pada hasil analisis kebutuhan yang tepat, yang ditunjukkan dengan 17 responden (46%) menyatakan setuju dan 16 responden (43%) sangat setuju, sementara 4 responden (11%) menyatakan kurang setuju. Dengan demikian, proses penyusunan anggaran secara umum dinilai telah mempertimbangkan kebutuhan yang ada sehingga alokasi anggaran dapat dilakukan secara lebih tepat dan terarah.

- 3) Perencanaan anggaran mengacu pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Tabel 4.12 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.3

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	20	54%
2.	Setuju (S)	7	19%
3.	Kurang Setuju (KS)	8	22%
4.	Tidak Setuju (TS)	2	5%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.12, responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap pernyataan bahwa perencanaan anggaran mengacu pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku,

dengan 20 responden (54%) menyatakan sangat setuju dan 7 responden (19%) menyatakan setuju, sedangkan 8 responden (22%) menyatakan kurang setuju dan 2 responden (5%) menyatakan tidak setuju. Dengan demikian, proses perencanaan anggaran secara umum dinilai telah memperhatikan ketentuan yang berlaku sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara lebih tertib dan sesuai prosedur.

- 4) Dokumen perencanaan anggaran disusun secara jelas, sistematis, dan mudah dipahami.

Tabel 4.13 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.4

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	23	62%
2.	Setuju (S)	9	24%
3.	Kurang Setuju (KS)	4	11%
4.	Tidak Setuju (TS)	1	3%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.13, mayoritas responden menilai positif pernyataan dokumen perencanaan anggaran disusun secara jelas, sistematis, dan mudah dipahami, dengan 23 responden (62%) menyatakan sangat setuju dan 9 responden (24%) menyatakan setuju, sedangkan 4 responden (11%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penyusunan dokumen perencanaan anggaran

secara umum telah mendukung kemudahan dalam memahami arah dan pelaksanaan anggaran.

- 5) Revisi anggaran dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Tabel 4.14 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.5

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	19	51%
2.	Setuju (S)	10	27%
3.	Kurang Setuju (KS)	8	22%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.14, responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap pernyataan bahwa revisi anggaran dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, dengan 19 responden (51%) menyatakan sangat setuju dan 10 responden (27%) menyatakan setuju, sedangkan 8 responden (22%) menyatakan kurang setuju. Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses penyesuaian anggaran secara umum telah dilakukan secara terarah dan tetap memperhatikan ketentuan yang berlaku.

- 6) Penyusunan anggaran dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan.

Tabel 4.15 Tanggapan Variabel Perencanaan Anggaran X1.6

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	15	41%

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
2.	Setuju (S)	17	46%
3.	Kurang Setuju (KS)	5	13%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.15, responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap pernyataan bahwa penyusunan anggaran dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan, dengan 17 responden (46%) menyatakan setuju dan 15 responden (41%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 5 responden (13%) menyatakan kurang setuju. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa proses penyusunan anggaran secara umum telah melibatkan koordinasi dan partisipasi dari pihak terkait.

c. Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia

- 1) Saya memahami tugas dan tanggung jawab sesuai dengan posisi saya.

Tabel 4.16 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya

Manusia X2.1

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	14	38%
2.	Setuju (S)	16	43%
3.	Kurang Setuju (KS)	6	16%
4.	Tidak Setuju (TS)	1	3%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.16, responden cenderung menilai bahwa mereka memahami tugas dan tanggung jawab sesuai posisi masing-masing, dengan 16 responden (43%) menyatakan setuju dan 14 responden (38%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 6 responden (16%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman pegawai terhadap peran kerja dinilai telah mendukung pelaksanaan tugas secara cukup baik.

- 2) Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang perencanaan, pelaksanaan, dan penyerapan anggaran.

Tabel 4.17 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya

Manusia X2.2

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	10	27%
2.	Setuju (S)	20	54%
3.	Kurang Setuju (KS)	5	13%
4.	Tidak Setuju (TS)	2	6%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.17, responden cenderung menilai bahwa mereka memiliki pengetahuan yang cukup mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan penyerapan anggaran, dengan 20 responden (54%) menyatakan setuju dan 10 responden (27%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 5 responden (13%) menyatakan kurang setuju dan 2 responden (6%) menyatakan tidak setuju. Kondisi ini

menunjukkan bahwa pemahaman pegawai secara umum telah mendukung pelaksanaan pengelolaan anggaran.

- 3) Saya mampu menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan dengan baik dan rapi.

Tabel 4.18 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya

Manusia X2.3

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	13	35%
2.	Setuju (S)	18	49%
3.	Kurang Setuju (KS)	5	13%
4.	Tidak Setuju (TS)	1	3%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.18, jawaban responden didominasi oleh kategori setuju terhadap pernyataan bahwa mereka mampu menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan dengan baik dan rapi, dengan 18 responden (49%) menyatakan setuju dan 13 responden (35%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 5 responden (13%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Keadaan ini mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam menyusun perencanaan kerja dan anggaran dinilai telah mendukung pelaksanaan kegiatan secara cukup terarah.

- 4) Saya dapat menyelesaikan pekerjaan terkait anggaran secara tepat waktu.

Tabel 4.19 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya

Manusia X2.4

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	15	41%
2.	Setuju (S)	12	32%
3.	Kurang Setuju (KS)	9	24%
4.	Tidak Setuju (TS)	1	3%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.19, tanggapan responden menunjukkan penilaian positif terhadap kemampuan menyelesaikan pekerjaan terkait anggaran secara tepat waktu, dengan 15 responden (41%) menyatakan sangat setuju dan 12 responden (32%) menyatakan setuju, sedangkan 9 responden (24%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut mencerminkan bahwa pegawai secara umum mampu mendukung pelaksanaan anggaran sesuai waktu yang telah ditetapkan.

- 5) Saya dapat mengatasi kendala teknis yang muncul dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran.

Tabel 4.20 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya

Manusia X2.5

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	10	27%
2.	Setuju (S)	16	43%

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
3.	Kurang Setuju (KS)	9	24%
4.	Tidak Setuju (TS)	2	6%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.20, responden menunjukkan penilaian yang positif terhadap kemampuan mengatasi kendala teknis dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran, dengan 16 responden (43%) menyatakan setuju dan 10 responden (27%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 9 responden (24%) menyatakan kurang setuju dan 2 responden (6%) menyatakan tidak setuju. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai secara umum telah memiliki kemampuan untuk mendukung kelancaran proses pengelolaan anggaran meskipun masih terdapat beberapa kendala yang perlu diperhatikan.

- 6) Saya mampu bekerja sama dengan tim untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan.

Tabel 4.21 Tanggapan Variabel Kualitas Sumber Daya

Manusia X2.6

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	9	24%
2.	Setuju (S)	19	51%
3.	Kurang Setuju (KS)	8	22%
4.	Tidak Setuju (TS)	1	3%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.21, penilaian responden didominasi oleh kategori setuju terhadap pernyataan bahwa mereka mampu bekerja sama dengan tim untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan, dengan 19 responden (51%) menyatakan setuju dan 9 responden (24%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 8 responden (22%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Kondisi ini mencerminkan bahwa kerja sama antar pegawai secara umum telah mendukung pencapaian target anggaran.

d. Variabel Pelaksanaan Anggaran

- 1) Proses pelaksanaan anggaran mengacu pada ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Tabel 4.22 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.1

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	17	46%
2.	Setuju (S)	13	35%
3.	Kurang Setuju (KS)	6	16%
4.	Tidak Setuju (TS)	1	3%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.22, sebagian besar responden menilai bahwa proses pelaksanaan anggaran mengacu pada ketentuan dan peraturan yang berlaku, dengan 17 responden (46%) menyatakan sangat setuju dan 13 responden (35%) setuju, sedangkan 6 responden (16%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran

secara umum telah dilakukan secara tertib dan sesuai prosedur yang berlaku.

- 2) Semua kegiatan anggaran dilaksanakan berdasarkan kewenangan dan persetujuan yang berlaku.

Tabel 4.23 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.2

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	13	35%
2.	Setuju (S)	15	40%
3.	Kurang Setuju (KS)	8	22%
4.	Tidak Setuju (TS)	1	3%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.23, responden memberikan penilaian positif terhadap pernyataan bahwa seluruh kegiatan anggaran dilaksanakan berdasarkan kewenangan dan persetujuan yang berlaku, dengan 15 responden (40%) menyatakan setuju dan 13 responden (35%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 8 responden (22%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan anggaran secara umum telah dilakukan sesuai dengan mekanisme yang ditetapkan.

- 3) Pegawai mampu menyesuaikan pelaksanaan anggaran berdasarkan perubahan situasi dan kondisi terkini.

Tabel 4.24 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.3

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	13	35%
2.	Setuju (S)	16	43%
3.	Kurang Setuju (KS)	6	16%
4.	Tidak Setuju (TS)	2	6%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.24, mayoritas responden menyatakan bahwa pegawai mampu menyesuaikan pelaksanaan anggaran berdasarkan perubahan situasi dan kondisi terkini, dengan 16 responden (43%) menyatakan setuju dan 13 responden (35%) sangat setuju, sedangkan 6 responden (16%) kurang setuju dan 2 responden (6%) tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai secara umum dinilai memiliki kemampuan untuk menyesuaikan pelaksanaan anggaran dengan perubahan kondisi sehingga pelaksanaan kegiatan dapat tetap berjalan secara efektif.

- 4) Koordinasi antarbagian dilakukan untuk mencari solusi atas hambatan pelaksanaan anggaran.

Tabel 4.25 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.4

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	16	43%
2.	Setuju (S)	15	40%
3.	Kurang Setuju (KS)	4	11%

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
4.	Tidak Setuju (TS)	2	6%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.25, jawaban responden menunjukkan penilaian positif terhadap koordinasi antarbagian dalam mencari solusi atas hambatan pelaksanaan anggaran, dengan 16 responden (43%) menyatakan sangat setuju dan 15 responden (40%) menyatakan setuju, sedangkan 4 responden (11%) menyatakan kurang setuju dan 2 responden (6%) menyatakan tidak setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa koordinasi antarbagian secara umum telah mendukung kelancaran pelaksanaan anggaran.

- 5) Pengambilan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap anggaran dan hasil kerja.

Tabel 4.26 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.5

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	14	38%
2.	Setuju (S)	13	35%
3.	Kurang Setuju (KS)	9	24%
4.	Tidak Setuju (TS)	1	3%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.26, responden memberikan penilaian positif terhadap pengambilan keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap anggaran dan hasil kerja, dengan 14 responden

(38%) menyatakan sangat setuju dan 13 responden (35%) menyatakan setuju, sedangkan 9 responden (24%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Temuan ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan secara umum telah mendukung efektivitas pelaksanaan anggaran.

- 6) Waktu, tenaga, dan dana digunakan secara optimal dalam setiap pelaksanaan kegiatan.

Tabel 4.27 Tanggapan Variabel Pelaksanaan Anggaran X3.6

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	16	43%
2.	Setuju (S)	16	43%
3.	Kurang Setuju (KS)	5	14%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.27, penilaian responden menunjukkan kecenderungan positif terhadap penggunaan waktu, tenaga, dan dana secara optimal dalam pelaksanaan kegiatan, dengan masing-masing 16 responden (43%) menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan 5 responden (14%) menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan secara umum telah didukung oleh pemanfaatan sumber daya yang cukup efektif.

e. Variabel Kompetensi Organisasi

- 1) Organisasi mampu menentukan prioritas program berdasarkan analisis yang tepat.

Tabel 4.28 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z1

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	9	24%
2.	Setuju (S)	19	52%
3.	Kurang Setuju (KS)	9	24%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.28, jawaban responden menunjukkan penilaian positif terhadap kemampuan organisasi dalam menentukan prioritas program berdasarkan analisis yang tepat, dengan 19 responden (52%) menyatakan setuju dan 9 responden (24%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 9 responden (24%) menyatakan kurang setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi secara umum telah mendukung penetapan program yang lebih terarah sesuai kebutuhan.

- 2) Pegawai memiliki kemampuan teknis yang cukup dalam mendukung pelaksanaan anggaran.

Tabel 4.29 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z2

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	11	30%
2.	Setuju (S)	17	46%
3.	Kurang Setuju (KS)	8	22%

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
4.	Tidak Setuju (TS)	1	2%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.29, responden memberikan penilaian positif terhadap kemampuan teknis pegawai dalam mendukung pelaksanaan anggaran, dengan 17 responden (46%) menyatakan setuju dan 11 responden (30%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 8 responden (22%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (2%) menyatakan tidak setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan teknis pegawai secara umum telah mendukung kelancaran pelaksanaan anggaran.

- 3) Proses pengambilan keputusan dilakukan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 4.30 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z3

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	14	38%
2.	Setuju (S)	18	49%
3.	Kurang Setuju (KS)	5	13%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.30, penilaian responden menunjukkan kecenderungan positif terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan, dengan

18 responden (49%) menyatakan setuju dan 14 responden (38%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 5 responden (13%) menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi secara umum telah dilaksanakan secara transparan serta mendukung terciptanya pelaksanaan tugas yang lebih terarah dan akuntabel.

- 4) Organisasi memiliki sistem informasi yang mendukung proses pengelolaan anggaran.

Tabel 4.31 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z4

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	12	32%
2.	Setuju (S)	15	41%
3.	Kurang Setuju (KS)	10	27%
4.	Tidak Setuju (TS)	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.31, jawaban responden menunjukkan penilaian positif terhadap keberadaan sistem informasi yang mendukung proses pengelolaan anggaran, dengan 15 responden (41%) menyatakan setuju dan 12 responden (32%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 10 responden (27%) menyatakan kurang setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa sistem informasi secara umum telah mendukung kelancaran proses pengelolaan anggaran, meskipun masih terdapat aspek yang dapat ditingkatkan.

- 5) Sistem monitoring memudahkan proses evaluasi pelaksanaan anggaran.

Tabel 4.32 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z5

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	12	32%
2.	Setuju (S)	19	51%
3.	Kurang Setuju (KS)	5	14%
4.	Tidak Setuju (TS)	1	3%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.32, mayoritas responden menilai bahwa sistem monitoring memudahkan evaluasi pelaksanaan anggaran, dengan 19 responden (51%) menyatakan setuju dan 12 responden (32%) menyatakan sangat setuju. Sementara itu, 5 responden (14%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sistem monitoring telah membantu proses evaluasi anggaran secara lebih terarah.

- 6) Seluruh anggota organisasi menjunjung tinggi nilai integritas.

Tabel 4.33 Tanggapan Variabel Kompetensi Organisasi Z6

No	Pilihan Jawaban	F	Persentase
1.	Sangat Setuju (SS)	12	32%
2.	Setuju (S)	17	46%
3.	Kurang Setuju (KS)	7	19%
4.	Tidak Setuju (TS)	1	3%
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
	Total	37	100%

Sumber: Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.33, penilaian responden menunjukkan kecenderungan positif terhadap pernyataan bahwa seluruh anggota organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai integritas, dengan 17 responden (46%) menyatakan setuju dan 12 responden (32%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 7 responden (19%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai integritas secara umum telah mendukung terciptanya pelaksanaan tugas dan pengelolaan anggaran yang lebih bertanggung jawab.

Meskipun secara keseluruhan responden memberikan penilaian positif terhadap seluruh variabel penelitian, terdapat beberapa item pernyataan yang menunjukkan proporsi jawaban kurang setuju yang cukup besar dan perlu mendapat perhatian khusus. Pada variabel penyerapan anggaran, sebanyak 35% responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan bahwa setiap kegiatan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai rencana atau kontrak, serta 27% responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan tidak adanya pemborosan dalam penggunaan anggaran. Pada variabel kualitas sumber daya manusia, sebanyak 30% responden menyatakan kurang setuju dan tidak setuju terhadap kemampuan pegawai dalam mengatasi kendala teknis pengelolaan anggaran. Sementara itu, pada variabel kompetensi organisasi, sebanyak 24% responden menyatakan kurang setuju terhadap kemampuan teknis organisasi dalam mendukung pelaksanaan anggaran, dan 27% responden menyatakan kurang setuju

terhadap ketersediaan sistem informasi yang mendukung proses pengelolaan anggaran.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III masih menghadapi beberapa kelemahan yang perlu mendapat perhatian, terutama dalam hal ketepatan waktu penyelesaian kegiatan, efisiensi penggunaan anggaran, kemampuan teknis pegawai dalam mengatasi kendala, serta dukungan sistem informasi dalam pengelolaan anggaran. Kondisi ini menjadi semakin penting untuk diperhatikan mengingat kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025 menuntut pengelolaan anggaran yang lebih cermat, adaptif, dan tepat sasaran di tengah keterbatasan sumber daya yang tersedia.

4. Hasil Uji Kualitas Data

Kelayakan instrumen penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan keakuratan dan konsistensi pengukuran serta menilai kelayakan instrumen penelitian sebelum digunakan pada tahap analisis data menggunakan SmartPLS 4.

a. Validitas dan Reliabilitas

pengujian ini bertujuan untuk memastikan keakuratan dan konsistensi pengukuran serta menilai kelayakan instrumen penelitian sebelum digunakan pada tahap analisis data. Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*, sedangkan uji validitas menggunakan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*.

Tabel 4.34 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Keterangan
X1	0.871	0.600	Valid & Reliabel
X2	0.894	0.654	Valid & Reliabel
X3	0.890	0.641	Valid & Reliabel
Y	0.888	0.641	Valid & Reliabel
Z	0.864	0.589	Valid & Reliabel

Sumber: SmartPLS 4. Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.34, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,50. Hal ini berarti seluruh item pernyataan dalam kuesioner telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Secara sederhana, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah terbukti mampu mengukur apa yang seharusnya diukur secara tepat dan konsisten untuk seluruh variabel, yaitu perencanaan anggaran (X₁), kualitas sumber daya manusia (X₂), pelaksanaan anggaran (X₃), penyerapan anggaran (Y), dan kompetensi organisasi (Z).

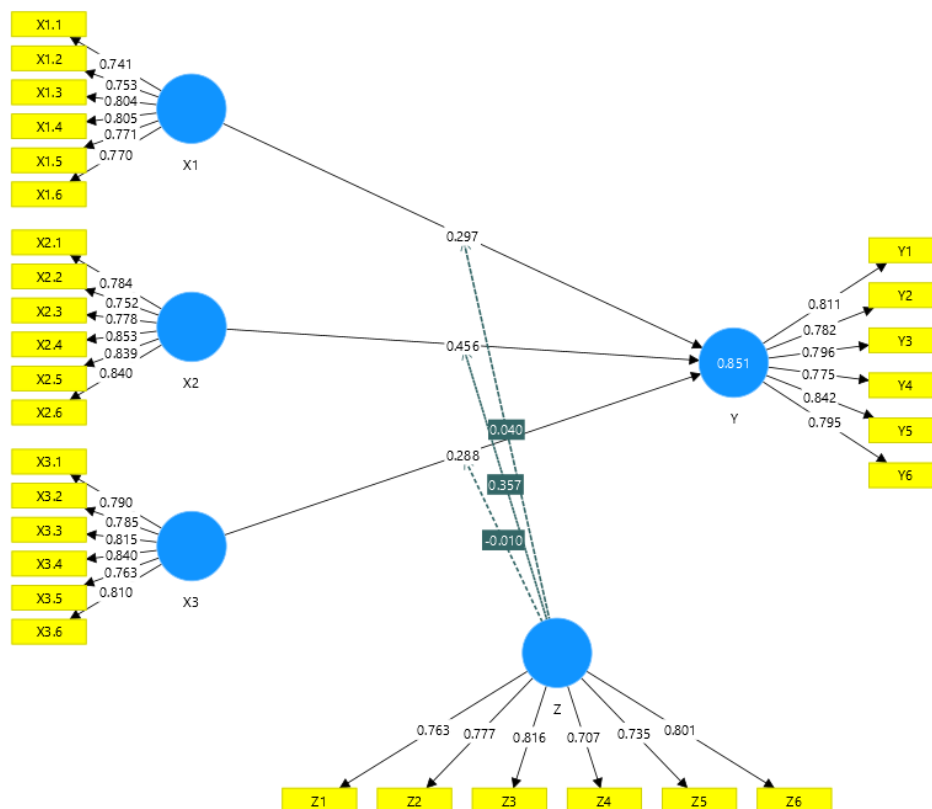
5. Hasil Pengujian SEM PLS

Dalam pengujian model penelitian, terdapat dua tahapan utama yang dilakukan, yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*. *Outer Model* digunakan untuk menilai kualitas indikator dalam mengukur variabel laten, yang meliputi pengujian validitas dan reliabilitas melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *construct reliability*. Sementara itu, *Inner Model* digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten, termasuk

menguji kekuatan dan tingkat signifikansi hubungan tersebut melalui nilai R-square (R^2), F-square serta uji hipotesis.

a. Pengujian Model pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan tahapan analisis yang berfokus pada hubungan variabel laten dan indikatornya. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel laten memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Ada 3 jenis pengujian utama dalam *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*.



Gambar 4.1 Model Struktural *Outer Model*

1) *Convergent Validity*

Pengujian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator mampu menggambarkan konstruk atau variabel laten yang diukurinya. Penilaian ini dilakukan dengan melihat nilai *outer loading*, di mana indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 ($> 0,70$) atau 0,6 dianggap sudah cukup.

Tabel 4.35 Nilai *Convergent Validity (Outer Loading)*

	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1.1	0,741	Valid
X1.2	0,753	Valid
X1.3	0,804	Valid
X1.4	0,805	Valid
X1.5	0,771	Valid
X1.6	0,770	Valid
X2.1	0,784	Valid
X2.2	0,752	Valid
X2.3	0,778	Valid
X2.4	0,853	Valid
X2.5	0,839	Valid
X2.6	0,840	Valid
X3.1	0,790	Valid
X3.2	0,785	Valid
X3.3	0,815	Valid
X3.4	0,840	Valid
X3.5	0,763	Valid
X3.6	0,810	Valid
Y1	0,811	Valid
Y2	0,782	Valid
Y3	0,796	Valid
Y4	0,775	Valid
Y5	0,842	Valid
Y6	0,795	Valid
Z1	0,763	Valid
Z2	0,777	Valid
Z3	0,816	Valid
Z4	0,707	Valid

	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Z5	0,735	Valid
Z6	0,801	Valid

Sumber: SmartPLS 4. Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.35, hasil pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS pada uji *convergent validity*, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel X₁, X₂, X₃, Y, dan Z memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0,70 (> 0,70). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah mampu merepresentasikan variabel yang diukur dengan baik. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid dan memenuhi kriteria *convergent validity*.

2) *Discriminant Validity*

Pengujian ini digunakan untuk menilai kemampuan indikator dalam membedakan konstruk yang diukurnya dari konstruk lainnya, sehingga dapat dipastikan bahwa setiap variabel memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel dalam model penelitian.

Tabel 4.36 Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

	X1	X2	X3	Y	Z
X1.1	0.741	0.069	0.023	0.258	-0.153
X1.2	0.753	0.041	0.026	0.274	-0.165
X1.3	0.804	0.013	-0.173	0.170	-0.203
X1.4	0.805	-0.046	-0.165	0.048	-0.178
X1.5	0.771	0.146	0.059	0.271	-0.097
X1.6	0.770	-0.016	-0.157	0.242	0.007
X2.1	0.104	0.784	0.094	0.515	-0.102
X2.2	-0.003	0.752	0.147	0.490	0.051
X2.3	0.171	0.778	0.275	0.600	-0.065

	X1	X2	X3	Y	Z
X2.4	-0.027	0.853	0.228	0.516	-0.097
X2.5	-0.085	0.839	0.317	0.568	0.025
X2.6	0.132	0.840	0.569	0.687	0.037
X3.1	-0.267	0.255	0.790	0.229	-0.080
X3.2	-0.095	0.369	0.785	0.408	0.111
X3.3	-0.117	0.266	0.815	0.396	-0.003
X3.4	0.064	0.189	0.840	0.360	-0.086
X3.5	-0.063	0.186	0.763	0.500	0.333
X3.6	0.134	0.402	0.810	0.474	-0.219
Y1	0.334	0.653	0.299	0.811	0.309
Y2	0.181	0.627	0.440	0.782	0.245
Y3	0.326	0.474	0.501	0.796	0.101
Y4	0.167	0.455	0.502	0.775	0.194
Y5	0.251	0.531	0.440	0.842	0.214
Y6	0.243	0.612	0.338	0.795	0.283
Z1	-0.114	0.057	-0.152	0.238	0.763
Z2	-0.162	-0.021	0.118	0.236	0.777
Z3	0.009	-0.009	0.119	0.304	0.816
Z4	-0.251	-0.065	-0.034	0.117	0.707
Z5	-0.224	-0.150	0.044	0.152	0.735
Z6	-0.133	-0.012	-0.014	0.158	0.801

Sumber: SmartPLS 4. Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.36, pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* setiap indikator. Suatu indikator dinyatakan memenuhi kriteria apabila nilai loading pada variabel laten yang diukurnya lebih besar dibandingkan dengan nilai loading pada variabel laten lainnya.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel X₁, X₂, X₃, Y, dan Z memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada konstruk masing-masing, sehingga mampu membedakan konstruk yang diukurnya dari konstruk lainnya. Dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria yang ditetapkan,

sehingga masing-masing konstruk dapat dibedakan dengan baik dan tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk.

3) *Composite Reliability*

Pengujian ini bertujuan untuk menilai keandalan konstruk berdasarkan konsistensi internal indikator yang membentuknya. Kriteria reliabilitas terpenuhi apabila nilai *composite reliability* lebih dari 0,70.

Tabel 4.37 Nilai *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
X1	0.871	0.900
X2	0.894	0.919
X3	0.890	0.915
Y	0.888	0.914
Z	0.864	0.896

Sumber: SmartPLS 4. Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.37, hasil pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu X₁, X₂, X₃, Y, dan Z, memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite Reliability* yang juga lebih besar dari 0,70 (> 0,70). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik dan memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

b. Analisis Inner Model

Tahap ini digunakan untuk menjelaskan hubungan struktural antar variabel laten dalam model penelitian. Melalui analisis ini dapat diketahui arah dan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta peran variabel moderasi dalam memengaruhi hubungan antar variabel.

1) R-square

pengukuran ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen (variabel bebas) mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel dependen (variabel terikat). Nilai yang diperoleh menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen.

Tabel 4.38 Nilai R-square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Y	0.851	0.815

Sumber: SmartPLS 4. Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.38, diperoleh nilai R-Square sebesar 0,851 dan R-Square Adjusted sebesar 0,815. Nilai ini berarti bahwa perencanaan anggaran (X_1), kualitas sumber daya manusia (X_2), pelaksanaan anggaran (X_3), dan kompetensi organisasi (Z) secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 85,1% perubahan yang terjadi pada penyerapan anggaran (Y) di Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III. Sedangkan sisanya sebesar 14,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini, seperti faktor

pengawasan, sistem informasi keuangan, atau kondisi eksternal lainnya. Nilai R-Square sebesar 0,851, model penelitian ini memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variabel penyerapan anggaran melalui variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

2) F-square

Pengujian ini digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Secara sederhana, f^2 menunjukkan variabel mana yang paling kuat mendorong perubahan pada penyerapan anggaran. Kriteria penilaian f^2 terdiri atas tiga kategori, yaitu pengaruh kecil untuk nilai di atas 0,02, pengaruh sedang untuk nilai di atas 0,15, dan pengaruh besar untuk nilai di atas 0,35.

Tabel 4.39 Nilai F-square

	X1	X2	X3	Y	Z
X1				0.550	
X2				0.955	
X3				0.445	
Y					
Z x X1				0,010	
Z x X2				0,437	
Z x X3				0,000	

Sumber: SmartPLS 4. Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan tabel 4.39, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai f^2 yang dapat diinterpretasikan kontribusinya terhadap penyerapan anggaran. Perencanaan anggaran (X_1) memiliki nilai f^2 sebesar 0,550 yang termasuk kategori besar, artinya

perencanaan anggaran memberikan kontribusi yang kuat dalam mendorong penyerapan anggaran. Pelaksanaan anggaran (X_3) memiliki nilai f^2 sebesar 0,445 yang juga termasuk kategori besar, menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran turut berkontribusi secara kuat terhadap penyerapan anggaran.

Variabel yang menunjukkan ukuran efek terbesar adalah kualitas sumber daya manusia (X_2) dengan nilai f^2 sebesar 0,955. Nilai tersebut jauh lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya dan termasuk dalam kategori pengaruh besar, yang menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan faktor paling dominan dan paling kuat dalam mendorong penyerapan anggaran di Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai dalam memahami serta mengelola anggaran, maka semakin optimal tingkat penyerapan anggaran yang dapat dicapai.

Adapun untuk variabel moderasi, nilai f^2 interaksi kompetensi organisasi dan kualitas sumber daya manusia sebesar 0,437 termasuk dalam kategori besar, yang mengindikasikan bahwa moderasi kompetensi organisasi terhadap kualitas sumber daya manusia memberikan kontribusi yang kuat dalam memperkuat pengaruhnya terhadap penyerapan anggaran. Sebaliknya, nilai f^2 interaksi kompetensi organisasi dan perencanaan anggaran sebesar 0,010 termasuk dalam kategori kecil, dan nilai f^2 interaksi

kompetensi organisasi dan pelaksanaan anggaran sebesar 0,000 menunjukkan hampir tidak ada kontribusi sama sekali. Kondisi ini menegaskan bahwa peran moderasi kompetensi organisasi hanya relevan dan kuat pada hubungan antara kualitas sumber daya manusia dan penyerapan anggaran, sementara pada perencanaan dan pelaksanaan anggaran peran moderasinya sangat terbatas dan tidak berarti.

6. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel dalam model penelitian dapat didukung secara statistik atau tidak. Pengujian dilakukan dengan memperhatikan nilai *Original Sample* (O), T-statistics, dan P-values. Nilai *Original Sample* atau koefisien jalur digunakan untuk menunjukkan arah dan besarnya hubungan antar variabel, dimana nilai positif menunjukkan hubungan searah dan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah. Selanjutnya, nilai T-statistics digunakan untuk melihat tingkat signifikansi hubungan, sedangkan P-values menunjukkan tingkat probabilitas kesalahan dalam pengujian. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistics $> 1,96$ dan nilai P-values $< 0,05$.

Tabel 4.40 Uji Hipotesis (T-Statistics dan P-Values)

	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Keterangan
X1 -> Y	0.297	3.203	0.001	Diterima
X2 -> Y	0.456	3.486	0.001	Diterima
X3 -> Y	0.288	2.799	0.005	Diterima
Z x X1 -> Y	0.040	0.421	0.674	Ditolak

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Z x X2 -> Y	0.357	2.487	0.013	Diterima
Z x X3 -> Y	-0.01	0.095	0.924	Ditolak

Sumber: SmartPLS 4. Data diolah, tahun 2026

Berdasarkan pada tabel 4.40, hasil pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistics ($> 1,96$) dan P-values ($< 0,05$). Adapun hasil pengujian masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh perencanaan anggaran (X_1) terhadap penyerapan anggaran (Y)

Variabel perencanaan anggaran (X_1) memiliki nilai koefisien sebesar 0,297 yang menunjukkan bahwa hubungan yang terbentuk bersifat positif. Nilai T-statistics sebesar 3,203 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,001 ($<0,05$) menunjukkan bahwa hubungan tersebut terbukti signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran (Y). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, hipotesis pertama H_1 dapat diterima.

- b. Pengaruh kualitas sumber daya manusia (X_2) terhadap penyerapan anggaran (Y)

Variabel kualitas sumber daya manusia (X_2) memiliki nilai koefisien sebesar 0,456 dengan T-statistics sebesar 3,486 ($> 1,96$) dan P-values sebesar 0,001 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap

penyerapan anggaran (Y). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, hipotesis pertama H_2 dapat diterima.

- c. Pengaruh pelaksanaan anggaran (X_3) terhadap penyerapan anggaran (Y)

Variabel pelaksanaan anggaran (X_3) memiliki nilai koefisien sebesar 0,288 dengan T-statistics sebesar 2,799 ($> 1,96$) dan P-values sebesar 0,005 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran (Y). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, hipotesis pertama H_3 dapat diterima.

- d. Kompetensi organisasi (Z) memoderasi pengaruh perencanaan anggaran (X_1) terhadap penyerapan anggaran (Y)

Variabel interaksi kompetensi organisasi (Z) dan perencanaan anggaran (X_1) memiliki nilai koefisien sebesar 0,040 dengan T-statistics sebesar 0,421 ($< 1,96$) dan P-values sebesar 0,674 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi organisasi (Z) tidak mampu memoderasi hubungan antara perencanaan anggaran (X_1) dan penyerapan anggaran (Y). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, hipotesis keempat H_4 ditolak.

- e. Kompetensi organisasi (Z) memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia (X_2) terhadap penyerapan anggaran (Y)

Variabel interaksi kompetensi organisasi (Z) dan kualitas sumber daya manusia (X_2) memiliki nilai koefisien sebesar 0,357

dengan T-statistics sebesar 2,487 ($> 1,96$) dan P-values sebesar 0,013 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi organisasi (Z) mampu memoderasi hubungan antara kualitas sumber daya manusia (X_2) dan penyerapan anggaran (Y) secara signifikan. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, hipotesis pertama H_5 dapat diterima.

- f. Kompetensi organisasi (Z) memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran (X_3) terhadap penyerapan anggaran (Y)

Variabel interaksi kompetensi organisasi (Z) dan pelaksanaan anggaran (X_3) memiliki nilai koefisien sebesar -0,010 dengan T-statistics sebesar 0,095 ($< 1,96$) dan P-values sebesar 0,924 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi organisasi (Z) tidak mampu memoderasi hubungan antara pelaksanaan anggaran (X_3) dan penyerapan anggaran (Y). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, hipotesis keempat H_6 ditolak.

B. Pembahasan

Setelah dilakukan pengujian pada hasil penelitian, kemudian akan dilanjutkan dengan pembahasan dan interpretasi dari hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel perencanaan anggaran (X_1) terhadap penyerapan anggaran (Y) pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,297, nilai T-statistics sebesar 3,203, dan nilai P-

values sebesar 0,001. Nilai T-statistics tersebut lebih besar dari 1,96 ($3,203 > 1,96$) dan nilai P-values lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Perencanaan Anggaran (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran (Y). Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik perencanaan anggaran yang dilakukan, semakin tinggi penyerapan anggaran yang dapat dicapai. Perencanaan anggaran yang disusun secara tepat, terstruktur, dan sesuai dengan kebutuhan akan mendukung kelancaran pelaksanaan anggaran sehingga target penyerapan dapat tercapai secara optimal.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan Anggaran (X_1) memiliki peran penting dalam meningkatkan Penyerapan Anggaran (Y). Pengaruh positif yang ditunjukkan mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas perencanaan anggaran akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan penyerapan anggaran. Selain itu, hasil yang signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut terbukti secara statistik. Oleh karena itu, peningkatan kualitas perencanaan anggaran perlu menjadi perhatian organisasi guna mencapai penyerapan anggaran yang lebih efektif dan optimal.

Bagi Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya penyusunan perencanaan anggaran yang matang dan adaptif dalam mendukung pencapaian penyerapan anggaran. Kondisi yang terjadi pada awal tahun 2025 menunjukkan adanya

penyesuaian anggaran yang mengharuskan revisi dokumen perencanaan, mulai dari daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) hingga petunjuk operasional kegiatan (POK). Situasi ini secara nyata membuktikan bahwa kualitas perencanaan yang matang dan adaptif menjadi kunci utama dalam menjaga kelangsungan penyerapan anggaran di tengah perubahan kebijakan yang mendadak. Oleh karena itu, Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III perlu memastikan bahwa proses perencanaan anggaran tidak hanya disusun secara realistis sejak awal, tetapi juga memiliki fleksibilitas yang cukup untuk mengakomodasi perubahan kebijakan yang sewaktu-waktu dapat terjadi.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ferdinan, Isnurhadi, Widiyanti, dan Adam (2020) yang menunjukkan perencanaan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal ini bermakna semakin baik perencanaan anggaran maka akan semakin baik tingkat penyerapan anggaran. Ini berarti bahwa semakin matang dalam proses penyusunan program dan kegiatan yang diajukan sesuai dengan kebutuhan Satuan Kerja akan semakin baik pula kualitas DIPA, sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai.

2. Pengaruh variabel kualitas sumber daya manusia (X_2) terhadap penyerapan anggaran (Y) pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,456, nilai T-statistics sebesar 3,486, dan nilai P-values sebesar 0,001. Nilai T-statistics tersebut lebih besar dari 1,96 (3,486

> 1,96) dan nilai P-values lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kualitas Sumber Daya Manusia (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran (Y). Berdasarkan hasil tersebut, bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas sumber daya manusia, maka akan semakin meningkatkan penyerapan anggaran. Kualitas sumber daya manusia yang baik, seperti memiliki pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan dalam mengelola anggaran, akan mendukung kelancaran proses perencanaan hingga pelaksanaan anggaran sehingga target penyerapan dapat tercapai dengan optimal.

Kualitas Sumber Daya Manusia (X_2) memiliki peran yang sangat penting dalam memengaruhi Penyerapan Anggaran (Y). Nilai koefisien jalur yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan variabel yang paling dominan dalam penelitian ini. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan penyerapan anggaran. Hal ini disebabkan karena seluruh proses perencanaan, pelaksanaan, hingga penyerapan anggaran sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran. Tingkat penyerapan anggaran dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam memahami peraturan yang berlaku, menyusun dokumen pencairan secara lengkap dan tepat, menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal, serta mengatasi berbagai kendala

teknis selama pelaksanaan anggaran. Apabila kemampuan tersebut belum optimal, proses pelaksanaan dan pencairan anggaran berpotensi mengalami keterlambatan meskipun perencanaan telah disusun dengan baik. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan pegawai menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan anggaran serta pencapaian target penyerapan anggaran.

Bagi Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam mendukung pencapaian penyerapan anggaran. Sebagian besar pegawai berada pada rentang usia 31–40 tahun dan masa kerja 6–10 tahun, Satuan Kerja ini memiliki potensi sumber daya manusia yang cukup matang. Namun, di tengah kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025 yang menuntut penyesuaian pelaksanaan anggaran dengan sumber daya manusia yang ada. Diperlukan juga upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan teknis pengelolaan anggaran, penguatan pemahaman terhadap peraturan keuangan negara yang berlaku, serta peningkatan kemampuan dalam menyusun dokumen pencairan secara lengkap dan tepat waktu agar target penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III dapat tercapai secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pradila, Astuty, dan Hanum (2024) yang menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas tinggi,

dengan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang memadai, sangat berperan dalam memastikan anggaran dapat diserap dan digunakan secara efektif dan efisien. Kualitas sumber daya manusia yang baik memungkinkan perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan anggaran dilakukan dengan lebih cermat dan tepat. Dengan sumber daya manusia yang terampil, potensi kesalahan atau penyimpangan dalam pengelolaan anggaran dapat diminimalisir, dan keputusan yang diambil akan lebih tepat sasaran.

3. Pengaruh variabel pelaksanaan anggaran (X_3) terhadap penyerapan anggaran (Y) pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,288, nilai T-statistics sebesar 2,799, dan nilai P-values sebesar 0,005. Nilai T-statistics tersebut lebih besar dari 1,96 ($2,799 > 1,96$) dan nilai P-values lebih kecil dari 0,05 ($0,005 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pelaksanaan Anggaran (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran (Y). Hasil analisis menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima.

Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan anggaran yang dilakukan, maka akan semakin meningkatkan tingkat penyerapan anggaran. Pelaksanaan anggaran yang berjalan sesuai dengan rencana, tepat waktu, serta mengikuti prosedur yang telah ditetapkan akan mendukung tercapainya target penyerapan anggaran secara optimal. Selain itu, kemampuan dalam menyesuaikan pelaksanaan dengan kondisi yang ada juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan penyerapan anggaran.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat dipahami bahwa Pelaksanaan Anggaran (X_3) memiliki kontribusi yang nyata dalam mempengaruhi Penyerapan Anggaran (Y). Pengaruh positif yang ditunjukkan mengartikan bahwa setiap peningkatan dalam kualitas pelaksanaan anggaran akan diikuti dengan peningkatan penyerapan anggaran. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar variabel kualitas sumber daya manusia, namun pelaksanaan anggaran tetap menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan pelaksanaan anggaran yang baik, terarah, dan sesuai dengan ketentuan agar penyerapan anggaran dapat berjalan secara efektif dan mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian ini mencerminkan kondisi yang dihadapi Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III dalam pelaksanaan anggaran. Pada satuan kerja ini, kelancaran pelaksanaan anggaran sangat dipengaruhi oleh proses pengadaan barang dan jasa yang mendukung proyek-proyek infrastruktur sumber daya air. Keterlambatan dalam proses tersebut dapat menyebabkan tertundanya pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM) ke KPPN Banjarmasin sehingga berpotensi menghambat penyerapan anggaran. Selain itu, kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025 yang mengakibatkan sebagian pagu anggaran masih berstatus dikunci turut menjadi tantangan dalam pelaksanaan kegiatan serta koordinasi antar unit kerja yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penguatan koordinasi antar unit kerja, kesiapan dokumen administrasi sejak tahap awal, serta

penyusunan jadwal kegiatan yang lebih realistis dan terukur agar pelaksanaan kegiatan dan penyerapan anggaran dapat berjalan secara optimal.

Hasil penelitian ini relevan dengan temuan Pradila, Astuty, dan Hanum (2024) serta Wahyuni, Asmeri, dan Ardiany (2022) yang menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan anggaran, maka semakin optimal pula tingkat penyerapan anggaran yang dapat dicapai. Pelaksanaan anggaran yang efektif tercermin dari ketepatan pelaksanaan kegiatan sesuai rencana, kelancaran proses administrasi, ketepatan waktu penggunaan anggaran, serta kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai kendala yang muncul selama pelaksanaan kegiatan. Kondisi tersebut memungkinkan anggaran yang telah dialokasikan dapat direalisasikan secara lebih optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

4. Kompetensi organisasi (Z) memoderasi pengaruh perencanaan anggaran (X_1) terhadap penyerapan anggaran (Y) pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien interaksi ($Z \times X_1$) sebesar 0,040, nilai T-statistics sebesar 0,421, dan nilai P-values sebesar 0,674. Nilai T-statistics tersebut lebih kecil dari 1,96 ($0,421 < 1,96$) dan nilai P-values lebih besar dari 0,05 ($0,674 > 0,05$). Hasil

ini menunjukkan bahwa Kompetensi Organisasi (Z) tidak berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara Perencanaan Anggaran (X_1) dan Penyerapan Anggaran (Y), sehingga H_0 diterima dan H_4 ditolak.

Adapun nilai koefisien interaksi yang diperoleh sebesar 0,040 menunjukkan angka yang sangat kecil dan mendekati nol. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan kompetensi organisasi tidak memberikan pengaruh yang berarti dalam memperkuat maupun memperlemah hubungan antara perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran. Dengan nilai T-statistics sebesar 0,421 dan P-values sebesar 0,674 yang belum memenuhi kriteria signifikansi, sehingga kompetensi organisasi tidak terbukti berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan ini. Hal ini dapat dipahami karena perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran pada instansi pemerintah dilaksanakan berdasarkan prosedur dan mekanisme penganggaran yang telah ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dokumen perencanaan anggaran seperti DIPA dan RKA-K/L, disusun dan ditetapkan melalui mekanisme penganggaran yang melibatkan berbagai pihak di luar Satuan Kerja, mulai dari kementerian keuangan hingga kementerian teknis terkait. Setelah dokumen tersebut ditetapkan, ruang bagi Satuan Kerja untuk melakukan perubahan perencanaan anggaran menjadi lebih terbatas karena harus mengikuti ketentuan dan mekanisme revisi yang berlaku. Dengan demikian, ruang bagi kompetensi organisasi untuk memperkuat hubungan antara perencanaan anggaran dan penyerapan

anggaran menjadi lebih terbatas karena proses penyesuaian perencanaan tetap harus mengikuti kebijakan dan mekanisme penganggaran yang berlaku.

Hal ini juga tidak terlepas dari kondisi khusus yang dialami oleh objek penelitian. Pada tahun 2025, Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III menghadapi tekanan efisiensi anggaran yang signifikan akibat Instruksi Presiden, di mana pagu anggaran mengalami penyesuaian besar-besaran yang bersifat *top-down* dan yang sebagian besar ditentukan oleh kebijakan pusat dan berada di luar ruang pengambilan keputusan Satuan Kerja. Dalam kondisi tersebut, perencanaan anggaran yang telah disusun sebelumnya harus disesuaikan kembali mengikuti arahan kebijakan pusat, sehingga ruang bagi kompetensi organisasi untuk memperkuat hubungan antara perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran menjadi lebih terbatas. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Marlinah (2017) bahwa pelaksanaan perencanaan anggaran harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan signifikan yang terjadi, termasuk perubahan kebijakan yang bersifat eksternal. Dengan demikian, kompetensi organisasi belum menunjukkan kemampuan yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran karena arah perencanaan lebih dipengaruhi oleh kebijakan dan regulasi yang berlaku.

Secara praktis, keberhasilan perencanaan anggaran tidak hanya bergantung pada kapasitas internal organisasi, tetapi juga pada kemampuan

Satuan Kerja dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan yang terjadi. Dalam konteks Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III, terjadinya efisiensi anggaran tahun 2025 mengharuskan pembaruan seluruh dokumen perencanaan dan penyesuaian alokasi anggaran secara cepat dengan kondisi yang lebih terbatas. Situasi ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses perencanaan terhadap perubahan kebijakan menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga efektivitas perencanaan dan mendukung pencapaian penyerapan anggaran. Oleh karena itu, penguatan kompetensi organisasi dapat diarahkan pada peningkatan kemampuan adaptasi melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia, peningkatan koordinasi antarbagian, serta penguatan proses penyesuaian perencanaan anggaran agar target penyerapan dapat tercapai meskipun terjadi perubahan anggaran.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Iqbal (2022) yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran. Temuan tersebut menunjukkan bahwa variabel yang berkaitan dengan kapasitas organisasi, baik dalam bentuk komitmen maupun kompetensi, memiliki keterbatasan dalam memperkuat pengaruh perencanaan anggaran yang cenderung dipengaruhi oleh regulasi dan kebijakan eksternal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Organisasi (Z) tidak terbukti berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Perencanaan Anggaran (X_1) dan Penyerapan Anggaran (Y) pada

Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III, karena pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran lebih banyak dipengaruhi oleh mekanisme penganggaran regulasi serta penyesuaian kebijakan yang berlaku dibandingkan oleh kapasitas internal organisasi dalam memperkuat hubungan tersebut.

5. Kompetensi organisasi (Z) memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia (X_2) terhadap penyerapan anggaran (Y) pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien interaksi ($Z \times X_2$) sebesar 0,357, nilai T-statistics sebesar 2,487, dan nilai P-values sebesar 0,013. Nilai T-statistics tersebut lebih besar dari 1,96 ($2,487 > 1,96$) dan nilai P-values lebih kecil dari 0,05 ($0,013 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi Organisasi (Z) berpengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (X_2) terhadap Penyerapan Anggaran (Y). Dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_5 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi organisasi mampu memperkuat pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran. Artinya, kualitas sumber daya manusia yang baik akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan penyerapan anggaran apabila didukung oleh kompetensi organisasi yang memadai. Dukungan tersebut dapat tercermin melalui sistem organisasi yang baik, koordinasi yang efektif, budaya kerja yang mendukung, serta kemampuan

pengambilan keputusan yang tepat. Temuan ini menunjukkan bahwa peran moderasi kompetensi organisasi lebih efektif bekerja pada variabel yang berkaitan dengan kapasitas individu dibandingkan variabel yang lebih dipengaruhi oleh prosedur dan regulasi.

Hal ini dapat dipahami karena kualitas sumber daya manusia merupakan variabel yang bersifat dinamis dan dapat dikembangkan melalui peran organisasi secara langsung. Ketika organisasi memiliki sistem kerja yang baik, koordinasi yang efektif, kepemimpinan yang mendukung, serta budaya kerja yang positif, pegawai yang memiliki kemampuan yang baik akan mampu bekerja secara lebih optimal dalam memahami peraturan, menyusun dokumen anggaran, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta mengatasi kendala teknis yang muncul selama pelaksanaan anggaran. Dukungan organisasi tersebut memungkinkan kualitas sumber daya manusia dapat dimanfaatkan secara lebih optimal sehingga memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan penyerapan anggaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi organisasi berperan sebagai faktor yang memperkuat pemanfaatan kualitas sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian penyerapan anggaran.

Secara praktis, pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang baik dalam pengelolaan anggaran cenderung mampu bekerja lebih optimal apabila didukung oleh lingkungan organisasi yang kompeten, mencakup kepemimpinan yang efektif, sistem informasi yang memadai, koordinasi antar unit yang lancar, serta budaya kerja yang

berorientasi pada hasil. Sebaliknya, pegawai yang berkualitas namun berada dalam organisasi yang belum didukung oleh sistem kerja yang memadai berpotensi menghadapi hambatan yang dapat mengurangi efektivitas kontribusinya terhadap penyerapan anggaran. Hal ini sejalan dengan temuan Kristianingsih, Wahyudin, dan Sukirman (2022) yang menegaskan bahwa peran moderasi kompetensi organisasi lebih terasa pada variabel yang berkaitan dengan kapasitas manusia, serta didukung oleh Iqbal (2022) yang menemukan bahwa faktor kapasitas organisasi memang lebih kuat bekerja pada dimensi manusia dibandingkan dimensi sistem dan regulasi.

Dengan demikian, peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu diiringi dengan penguatan sistem organisasi, koordinasi kerja, dukungan informasi, serta kapasitas pengambilan keputusan agar pengelolaan anggaran dapat berjalan lebih efektif dan mendukung pencapaian target penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

6. Kompetensi organisasi (Z) memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran (X_3) terhadap penyerapan anggaran (Y) pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien interaksi ($Z \times X_3$) sebesar -0,010, nilai T-statistics sebesar 0,095, dan nilai P-values sebesar 0,924. Nilai T-statistics tersebut lebih kecil dari 1,96 ($0,095 < 1,96$) dan nilai P-values lebih besar dari 0,05 ($0,924 > 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa Kompetensi Organisasi (Z) tidak berpengaruh

signifikan dalam memoderasi hubungan antara Pelaksanaan Anggaran (X_3) dan Penyerapan Anggaran (Y), sehingga H_0 diterima dan H_6 ditolak.

Adapun nilai koefisien interaksi yang diperoleh sebesar $-0,010$ menunjukkan angka yang sangat kecil dan mendekati nol. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan kompetensi organisasi tidak memberikan pengaruh yang berarti dalam memperkuat maupun memperlemah hubungan antara pelaksanaan anggaran dan penyerapan anggaran. Dengan nilai T-statistics sebesar $0,095$ dan P-values sebesar $0,924$ yang jauh dari batas signifikansi, dapat disimpulkan bahwa pengaruh moderasi tersebut tidak cukup kuat untuk dinyatakan nyata secara statistik, sehingga kompetensi organisasi tidak terbukti berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan ini.

Hasil ini dapat dijelaskan melalui karakteristik regulasi yang mengatur pelaksanaan anggaran pada instansi pemerintah. Pelaksanaan anggaran pada Satuan Kerja pemerintah pada dasarnya telah terikat pada ketentuan yang bersifat baku dan mengikat, mencakup ketaatan terhadap jadwal kegiatan, kesesuaian dengan pagu anggaran yang telah ditetapkan, serta keharusan mengikuti prosedur yang diatur oleh peraturan perundang-undangan. Dalam kondisi tersebut, pelaksanaan anggaran cenderung lebih dipengaruhi oleh kemampuan Satuan Kerja dalam memenuhi ketentuan dan prosedur yang berlaku sehingga ruang kompetensi organisasi untuk memperkuat hubungan tersebut menjadi lebih terbatas. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Marlinah (2017) bahwa pelaksanaan

anggaran harus menjamin dilaksanakannya anggaran sesuai dengan wewenang yang diberikan, baik dalam aspek keuangan maupun kebijakan, sehingga ruang bagi kompetensi organisasi untuk berperan sebagai moderasi menjadi sangat terbatas.

Selain itu, kondisi yang dihadapi Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III pada tahun 2025 turut menjelaskan mengapa kompetensi organisasi belum menunjukkan peran moderasi yang signifikan. Satuan Kerja ini menghadapi tekanan efisiensi anggaran yang signifikan akibat Instruksi Presiden tahun 2025, di mana sebagian pagu anggaran masih dalam status dikunci oleh Kementerian Keuangan sehingga tidak seluruh anggaran dapat dicairkan pada awal tahun.

Kondisi penguncian pagu anggaran tersebut menyebabkan ruang Satuan Kerja dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan menjadi lebih terbatas. Anggaran yang masih berstatus dikunci belum dapat digunakan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sesuai mekanisme penganggaran yang berlaku, sehingga kegiatan yang bergantung pada anggaran tersebut berpotensi mengalami penundaan meskipun persiapan administrasi dan teknis telah dilakukan. Dalam kondisi tersebut, kompetensi organisasi dan koordinasi internal yang telah dibangun belum tentu mampu mempercepat pelaksanaan maupun penyerapan anggaran apabila ketersediaan anggaran masih dibatasi oleh kebijakan yang berlaku. Dengan demikian, pada konteks efisiensi anggaran tahun 2025, kebijakan penguncian pagu menjadi salah satu faktor yang lebih menentukan

kelancaran pelaksanaan anggaran dibandingkan dengan kapasitas internal organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pada pelaksanaan anggaran tahun 2025, ketersediaan dan kepastian pagu anggaran menjadi salah satu faktor penting yang menentukan kelancaran pelaksanaan kegiatan dan pencapaian penyerapan anggaran. Ketika sebagian pagu anggaran belum dapat digunakan sesuai ketentuan yang berlaku, peningkatan kompetensi organisasi belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap percepatan penyerapan anggaran. Dengan demikian, faktor eksternal berupa kebijakan efisiensi anggaran menjadi lebih dominan dalam memengaruhi hubungan antara pelaksanaan anggaran dan penyerapan anggaran dibandingkan peran moderasi kompetensi organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan anggaran tidak hanya ditentukan oleh kapasitas internal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi eksternal dan prosedural yang menyertai proses pelaksanaan anggaran. Pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III, tantangan pelaksanaan anggaran tahun 2025 tidak hanya berkaitan dengan kapasitas internal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh perubahan kebijakan pemerintah pusat, proses pengadaan barang dan jasa, serta kesiapan dokumen administrasi pelaksanaan kegiatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan kompetensi organisasi tetap diperlukan, namun perlu didukung oleh kesiapan administrasi, kelancaran proses pengadaan, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan

pelaksanaan kegiatan terhadap perubahan kebijakan agar penyerapan anggaran dapat berjalan lebih optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan kompetensi organisasi tetap diperlukan, namun perlu didukung oleh kesiapan administrasi, kelancaran proses pengadaan, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan pelaksanaan kegiatan terhadap perubahan kebijakan agar penyerapan anggaran dapat berjalan lebih optimal.

Hasil ini konsisten dengan temuan Kristianingsih, Wahyudin, dan Sukirman (2022) yang menegaskan bahwa peran moderasi kompetensi organisasi lebih terasa pada variabel yang berkaitan dengan kapasitas manusia dibandingkan pada variabel yang bersifat prosedural dan teknis. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Patiran dan Bonsapia (2018) yang menunjukkan bahwa kapasitas organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan pelaksanaan anggaran lebih banyak dipengaruhi oleh faktor prosedural dan kebijakan eksternal dibandingkan oleh kapasitas internal organisasi. Dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Organisasi (Z) tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Pelaksanaan Anggaran (X_3) dan Penyerapan Anggaran (Y) pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III.

Berdasarkan seluruh hasil pengujian hipotesis yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa dari enam hipotesis yang diuji dalam penelitian ini, empat hipotesis diterima dan dua hipotesis ditolak. Ketiga hipotesis

pengaruh langsung seluruhnya diterima, yaitu perencanaan anggaran (X_1), kualitas sumber daya manusia (X_2), dan pelaksanaan anggaran (X_3) masing-masing terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran (Y) pada Satuan Kerja Balai Wilayah Sungai Kalimantan III. Di antara ketiga variabel tersebut, kualitas sumber daya manusia terbukti sebagai variabel yang paling dominan dalam mendorong peningkatan penyerapan anggaran.

Adapun dari tiga hipotesis moderasi yang diuji, hanya satu yang terbukti signifikan yaitu kompetensi organisasi (Z) terbukti memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia (X_2) terhadap penyerapan anggaran (Y), dengan arah yang memperkuat. Sementara itu, dua hipotesis moderasi lainnya ditolak, yaitu kompetensi organisasi tidak terbukti memoderasi pengaruh perencanaan anggaran (X_1) maupun pelaksanaan anggaran (X_3) terhadap penyerapan anggaran, karena kedua variabel tersebut lebih banyak ditentukan oleh regulasi yang bersifat baku dan faktor eksternal di luar kendali organisasi.