

**STRATEGI PENINGKATAN PENYERAPAN ANGGARAN BANTUAN
OPERASIONAL KESEHATAN SALUR LANGSUNG PUSKESMAS
DI KOTA BANDA ACEH**

Vivi Gus Erlinda¹, Risky Kusuma Hartono², Lukman³

Universitas Indonesia Maju^{1,2,3}

e-mail: viviguserlinda@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kapasitas sumber daya manusia, komitmen organisasi dan pengawasan internal terhadap penyerapan dana Bantuan Operasional Kesehatan (BOK) salur langsung pada 11 Puskesmas di Kota Banda Aceh. Desain penelitian menggunakan cross sectional dengan jumlah sampel 90 responden dipilih melalui *proporsional stratified random sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS–SEM). Hasil penelitian menunjukkan perencanaan anggaran berpengaruh langsung terhadap penyerapan anggaran sebesar 27,4 dan tidak langsung sebesar 14,85%. Pelaksanaan anggaran memiliki berpengaruh langsung paling dominan terhadap penyerapan anggaran sebesar 39,3%. Kompetensi SDM, Komitmen organisasi, dan pengawasan internal masing-masing berpengaruh secara tidak langsung sebesar 9,33%, 4,03% dan 3,26%. Dapat disimpulkan pelaksanaan anggaran merupakan faktor utama yang mempengaruhi penyerapan dana BOK. Penelitian ini merekomendasikan strategi berupa penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) mulai dari pelaksanaan teknis hingga pelaporan keuangan, peningkatan monitoring evaluasi serta pengendalian dalam pelaksanaan anggaran oleh Dinas Kesehatan dan Puskesmas.

Kata Kunci: *Penyerapan Anggaran, Komitmen Organisasi, Pengawasan Internal*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of budget planning, budget implementation, human resource capacity, organizational commitment, and internal control on the absorption of the Directly Disbursed Health Operational Assistance (BOK) funds at 11 Community Health Centers (Puskesmas) in Banda Aceh City. The research design employed a cross-sectional approach with a total sample of 90 respondents selected through proportional stratified random sampling. Data analysis was conducted using Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS–SEM). The results indicate that budget planning has a direct effect on budget absorption of 27.4% and an indirect effect of 14.85%. Budget implementation has the most dominant direct effect on budget absorption at 39.3%. Human resource competency, organizational commitment, and internal control each have indirect effects of 9.33%, 4.03%, and 3.26%, respectively. It can be concluded that budget implementation is the main factor influencing the absorption of BOK funds. This study recommends strategies such as the development of Standard Operating Procedures (SOPs) covering technical implementation through to financial reporting, enhanced monitoring and evaluation, and strengthened budget execution control by the Health Office and the Community Health Centers.

Keywords: *Budget Absorption, Organizational Commitment, Internal Supervision*

PENDAHULUAN

Penyerapan anggaran menjadi salah satu tolak ukur untuk menilai efektivitas, keberhasilan atau kegagalan kinerja pemerintah dalam menjalankan program atau kebijakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Anfujatin, 2016). Di Indonesia, fenomena

rendahnya tingkat penyerapan anggaran di Kementerian/Lembaga maupun daerah terjadi hampir setiap tahun (Harahap, 2023). Tantangan lain dalam penyerapan anggaran adalah pola penyerapan yang cenderung rendah di awal tahun, tetapi meningkat tajam menjelang akhir tahun juga sering terjadi dalam pengelolaan anggaran pemerintah. Hal ini mengakibatkan ketidakmerataan dalam realisasi penyerapan anggaran sepanjang tahun (Salamah, 2018).

Hal yang serupa juga ditemukan pada Dana Alokasi Khusus Nonfisik (DAK Nonfisik) Program Bantuan Operasional Kesehatan (BOK) Puskesmas. Dana ini merupakan transfer dari Pemerintah Pusat yang bertujuan untuk mendanai kegiatan operasional bidang kesehatan yang merupakan urusan daerah, sesuai dengan program prioritas nasional bidang Kesehatan (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2023). Sejak awal BOK, program ini menghadapi sejumlah tantangan, salah satunya adalah banyak daerah di Indonesia yang belum mampu menyerap dana tersebut secara optimal. Walaupun setiap tahun jumlah dana BOK terus meningkat, dari 6,6 triliun pada Tahun 2017 hingga mencapai 12,6 triliun pada Tahun 2023, dengan tingkat penyerapan anggaran hanya berkisar 70%. Bahkan pada Tahun 2021, penyerapan sempat turun menjadi 50% akibat pembatasan aktivitas selama pandemi Covid -19 (Noviani & Gani, 2025).

Dalam Permenkes Nomor 37 Tahun 2023 disebutkan laporan realisasi menjadi syarat utama dalam penyaluran dana setiap tahap. Penyaluran tahap kedua dapat dilakukan jika realisasi tahap pertama telah disampaikan dan terverifikasi, begitu juga tahap ketiga bergantung pada realisasi tahap kedua. Bahkan penyaluran realisasi tahap pertama tahun berikutnya sangat bergantung kepada realisasi tahap ketiga tahun sebelumnya. Berdasarkan data dari Dinas Kesehatan Kota Banda Aceh, realisasi anggaran BOK 11 Puskesmas di Kota Banda Aceh Tahun 2024 sebesar Rp. 7. 406.841.805 (90,20%), dari alokasi pagu Tahun 2024 Rp. 8.211.297.000, sedikit lebih rendah dibandingkan Tahun 2023 yang mencapai 92,2%. realisasi anggaran Bok Puskesmas di Kota Banda Aceh memiliki kecenderungan yang tidak ideal, di mana penyerapan anggaran sangat rendah pada awal tahun dan terus meningkat tajam menjelang akhir tahun anggaran.

Tahap pertama penyaluran Dana BOK Puskesmas di Kota Banda Aceh baru disalurkan pada bulan Maret 2024. Kondisi ini menjelaskan mengapa pada Januari hingga Maret, realisasi anggaran masih 0%. Namun, meskipun dana telah diterima oleh Puskesmas pada Maret, realisasi anggaran tidak segera meningkat, terlihat dari rendahnya penyerapan pada bulan – bulan berikutnya, April (5%), Mei (12,52%) dan terus meningkat dan mengalami lonjakan pada Agustus hingga Desember, mencapai 90,20%. Sebagaimana terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Anggaran Dan Realisasi Bantuan Operasional Kesehatan (BOK) Salur Langsung Puskesmas Tahun Anggaran 2024

| Bulan | Pagu Anggaran | Realisasi | Persen |
|--------------|----------------------|-------------------|---------------|
| Januari | Rp. 8.211.297.000 | - | 0% |
| Februari | Rp. 8.211.297.000 | - | 0% |
| Maret | Rp. 8.211.297.000 | - | 0% |
| April | Rp. 8.211.297.000 | Rp. 376.584.339 | 5% |
| Mei | Rp. 8.211.297.000 | Rp. 1.027.717.736 | 12,52% |
| Juni | Rp. 8.211.297.000 | Rp. 1.440.072.731 | 17,54% |
| Juli | Rp. 8.211.297.000 | Rp. 1.667.716.319 | 20,31% |
| Agustus | Rp. 8.211.297.000 | Rp. 3.485.227.857 | 42,44% |

| | | | |
|-----------|-------------------|--------------------|--------|
| September | Rp. 8.211.297.000 | Rp. 4.252.675.324 | 51,79% |
| Oktober | Rp. 8.211.297.000 | Rp. 5.041.333.960 | 61,40% |
| November | Rp. 8.211.297.000 | Rp. 6.070.898.874 | 73,93% |
| Desember | Rp. 8.211.297.000 | Rp. 7. 406.841.805 | 90,20% |

Sumber : Dinas Kesehatan Kota Banda Aceh

Kondisi penyerapan yang rendah dan tidak proporsional berdampak pada terhambatnya pelaksanaan program/kegiatan pemerintah, lambatnya pencairan dana menyebabkan fungsi pencairan anggaran belanja pemerintah berdampak pada aktivitas perekonomian masyarakat di awal tahun menjadi tidak optimal dan penumpukan tagihan kepada negara pada akhir tahun membebani penyediaan kas/uang pemerintah sehingga memungkinkan terjadinya *cash mismatch*. Perencanaan anggaran merupakan satu faktor yang berpengaruh terhadap proses penyerapan anggaran, sebab perencanaan yang baik berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan efektivitas penyerapan anggaran. Semakin matang perencanaan yang disusun, semakin optimal pula realisasi penyerapan anggaran (Oktaliza et al., 2020). Perencanaan juga memainkan peran vital dalam keberhasilan program, karena perencanaan adalah langkah pertama dalam proses pengelolaan anggaran (Harahap et al., 2020). Hasil penelitian dari (Febiola et al., 2025; Said & Arifin, 2024; Wirastuti, 2023; Fitriasyuri & Yuliani, 2022) menunjukkan perencanaan berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian (Handayani et al., 2022), yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan tahap penarikan dana dalam pengelolaan keuangan yang dilakukan setelah perencanaan anggaran selesai. Proses ini memerlukan koordinasi yang efektif di seluruh tingkat instansi, dinas, serta satuan pelaksana terkait guna mencegah terjadinya tumpang tindih. Oleh karena itu, semakin optimal pelaksanaan anggaran, semakin besar pula pengaruhnya terhadap tingkat penyerapan anggaran (Wirastuti, 2023). Sebuah anggaran yang dirancang dengan baik tidak akan dapat dilaksanakan secara efektif jika proses pelaksanaannya tidak efisien. Sebaliknya, anggaran yang direncanakan dengan buruk mungkin tidak dapat dilaksanakan dengan baik karena kekurangan dalam perencanaan (Febiola et al., 2025). Hasil penelitian (Febiola et al., 2025; Wirastuti, 2023; Sutono et al., 2022), menyatakan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

Kompetensi SDM adalah kemampuan pegawai atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kompetensi harus dilihat sebagai kemampuan untuk mencapai kinerja, untuk menghasilkan keluaran-keluaran (*output*) dan hasil-hasil (*outcomes*) (Wirastuti, 2023). Tenaga kerja atau staf merupakan pendorong yang akan membantu suatu organisasi atau perusahaan untuk berkembang lebih lanjut (Fitriasyuri & Yuliani, 2022). Sumber daya manusia yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan anggaran dan pengelolaan keuangan perlu memiliki pengetahuan, ketrampilan, motivasi dan pandangan yang positif. Hal ini sejalan dengan teori pengembangan kapasitas peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pengembangan dapat memperkuat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka dalam mengelola anggaran (Febiola et al., 2025). Beberapa permasalahan dalam sumber daya manusia mencakup keterbatasan jumlah pegawai, tumpang tindih tugas, serta rotasi yang tidak merata. Jika kompetensi SDM rendah, proses penyerapan anggaran dapat terhambat. Sebaliknya, peningkatan kompetensi SDM akan memungkinkan penyerapan anggaran berjalan sesuai jadwal yang telah ditetapkan (Wirastuti, 2023). Hasil penelitian (Oktaliza et al., 2020; Fitriany et al., 2015; Wirastuti, 2023; Handayani et al., 2022; Harahap, 2023) menyatakan bahwa

kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran, Namun tidak dengan hasil penelitian (Imelda et al., 2022).

Komitmen organisasi menurut (Mowday Streers & Porter dalam Wirastuti, 2023) adalah keyakinan yang kuat serta dukungan dari individu terhadap nilai dan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi merupakan sebuah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya (Imelda et al., 2022). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan mematuhi peraturan dan berusaha menjalankan tugas serta tanggung jawab dengan baik, sambil menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen rendah cenderung lebih mengutamakan kepentingan pribadi, yang dapat berdampak negatif pada kinerja (Wirastuti, 2023). Hal ini didukung oleh hasil penelitian Fitriyusri & Yuliani (2022) serta penelitian Harahap (2023).

Pengendalian internal menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 adalah seluruh proses kegiatan audit, review, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Pengendalian internal merupakan kendali dari seluruh kegiatan yang berhubungan dengan keuangan dan daya serap anggaran (Sappali et al., 2023). Menurut Sutono et al. (2022) pengendalian internal mencerminkan pemahaman yang memadai, artinya kegiatan telah dilakukan sesuai dengan ketentuan secara efisien dan efektif. Pengendalian internal menjabarkan pemahaman yang memadai artinya aktivitas sudah dilakukan sesuai dengan indikator yang telah ditentukan secara efektif dan efisien (Sutono et al., 2022). Penelitian yang dilakukan oleh (Fernandes et al., 2015; Sappali et al., 2023) menyatakan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan definisi dan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal memainkan peran krusial dalam penyerapan anggaran. Proses audit, review, evaluasi, dan pemantauan yang komprehensif memastikan bahwa setiap kegiatan yang melibatkan anggaran telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang ditetapkan, serta mencapai efisiensi dan efektivitas. Dengan adanya kendali yang memadai terhadap kegiatan keuangan dan daya serap anggaran, organisasi dapat meminimalisir penyimpangan, kesalahan, atau inefisiensi yang berpotensi menghambat penyerapan anggaran. Berdasarkan latar belakang di atas peneliti tertarik untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kompetensi SDM, pengendalian internal, dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran BOK salur langsung Puskesmas di Kota Banda Aceh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* merupakan penelitian non eksperimental yang bertujuan untuk mempelajari hubungan antara variabel independen dan dependen dalam satu waktu. Penelitian dilaksanakan pada 11 Puskesmas di Kota Banda Aceh yaitu Puskesmas Meuraxa, Puskesmas Jaya baru, Puskesmas Banda Raya, Puskesmas Baiturrahman, Puskesmas Kuta Alam, Puskesmas Lampulo, Puskesmas Batoh, Puskesmas Lampaseh, Puskesmas Kopelma, Puskesmas Jeulingke dan Puskesmas Ulee Kareng.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 115 orang dengan penentuan jumlah sampel dilakukan dengan teknik *proportional stratified random sampling* yang berjumlah 9 responden dengan rincian 9 orang kepala puskesmas, 9 orang Bendahara BOK, dan 72 penanggung jawab program yang terdapat pada 11 Puskesmas. Kriteria inklusi dalam penelitian

ini mencakup Kepala Puskesmas yang telah menjabat minimal (satu) 1 Tahun, bendahara BOK yang aktif selama periode penelitian, pemegang program yang didanai oleh BOK. Eksklusi dalam penelitian ini yaitu responden yang tidak bersedia menjawab kuesioner.

Variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan alat ukur Kuesioner. Penelitian ini memiliki 6 variabel yang terdiri dari penyerapan anggaran sebagai variabel Dependen, perencanaan, pelaksanaan, kompetensi sumber daya manusia, komitmen organisasi, pengawasan internal sebagai variabel Independen. Sumber data yang digunakan di dalam penelitian ini yaitu data primer yang didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner dan data sekunder yang berupa laporan realisasi bulanan BOK Puskesmas. Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara online dengan teknik pengukuran menggunakan skala dengan likert yang menghasilkan data dalam bentuk interval di mana rentang jawaban berkisar dengan pilihan jawaban antara lain Sangat Setuju (4), Setuju (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

Pengolahan data menggunakan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS – SEM) menggunakan software SMART PLS 4.0. Tahap pertama dari evaluasi model adalah hasil dari model pengukuran (*outer model*). Berfokus pada pengujian validitas dan reabilitas yang merepresentasikan setiap konstruk. Bagian ini memberikan evaluasi mengenai keakuratan (reliabel) dari item dan juga menjelaskan validitas convergent dan discriminant. Hasil model pengukuran dengan indikator reflektif dilihat dari *loading factor* $>0,70$, *AVE* $>0,50$, *Cross Loading* $>0,70$, *Cronbach's Alpha* $>0,70$, Composite Reliability $>0,70$. Uji reabilitas dilakukan untuk melihat signifikansi model melalui *bootstrapping*. Indikator dikatakan signifikan apabila nilai *t* – statistik $> 1,96$. Langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Analisis ini dilakukan dengan menghitung besaran *path coefficient* dari setiap variabel. Output pada tahap ini adalah persentase pengaruh langsung dan tidak langsung setiap variabel laten terhadap perencanaan, pelaksanaan, kompetensi SDM, Komitmen organisasi, pengendalian internal terhadap penyerapan anggaran BOK Puskesmas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

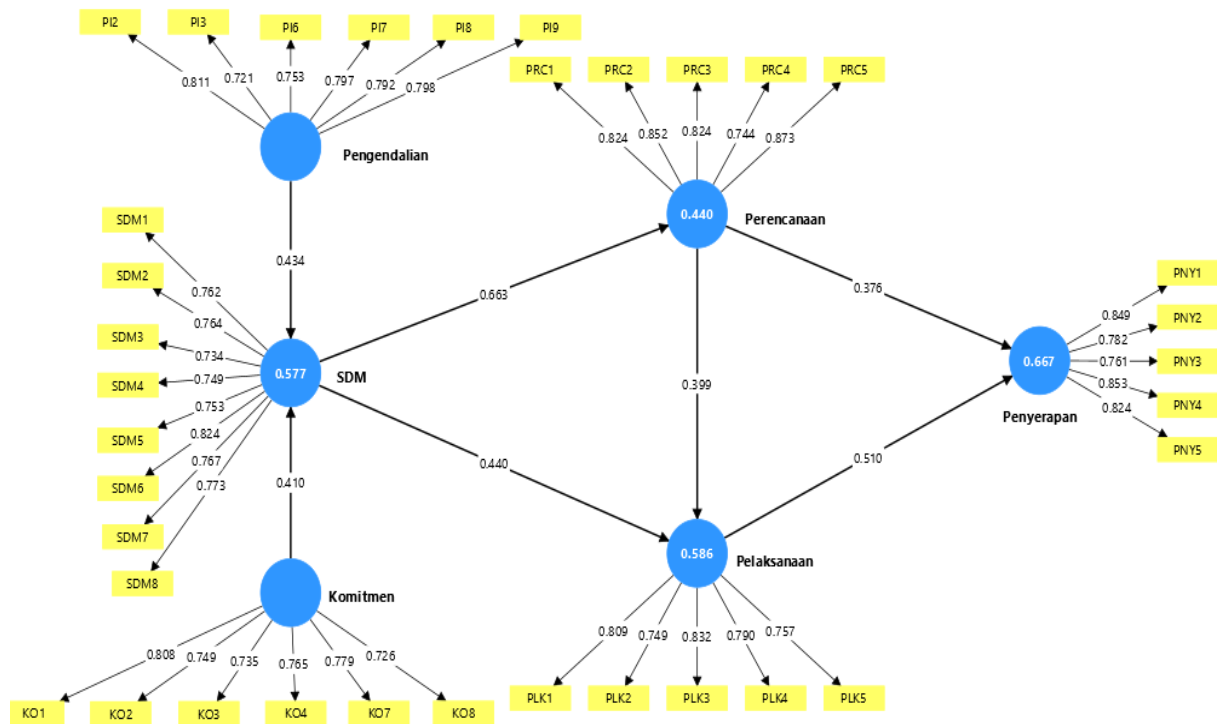
Hasil

Gambaran tentang karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis jabatan, tingkat pendidikan dan masa kerja yang dapat dilihat pada Tabel 2. sebagian besar responden dengan jenis jabatan pengelola program sebanyak 72 orang (80%), sisanya kepala puskesmas 9 orang (10%) dan bendahara BOK (10%). Berdasarkan tingkat pendidikan responden yang paling banyak adalah D4/S1 sebanyak 45 orang (50%), Diploma 38 orang (42%) dan SLTA/ sederajat 1 orang (1%). Dengan masa kerja terbanyak adalah >10 Tahun sejumlah 90 orang (100%).

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Menurut Karakteristik Responden Penelitian

| Karakteristik | | Jumlah | Persen |
|--------------------|--------------------|--------|--------|
| Jenis Jabatan | Kepala Puskesmas | 9 | 10% |
| | Bendahara BOK | 9 | 10% |
| | Pengelola Program | 72 | 80% |
| Tingkat Pendidikan | Pasca Sarjana (S2) | 6 | 6% |
| | D4/S1 | 45 | 50% |
| | Diploma | 38 | 42% |
| | SLTA/Sederajat | 1 | 1% |
| Masa Kerja | >10 Tahun | 90 | 100% |

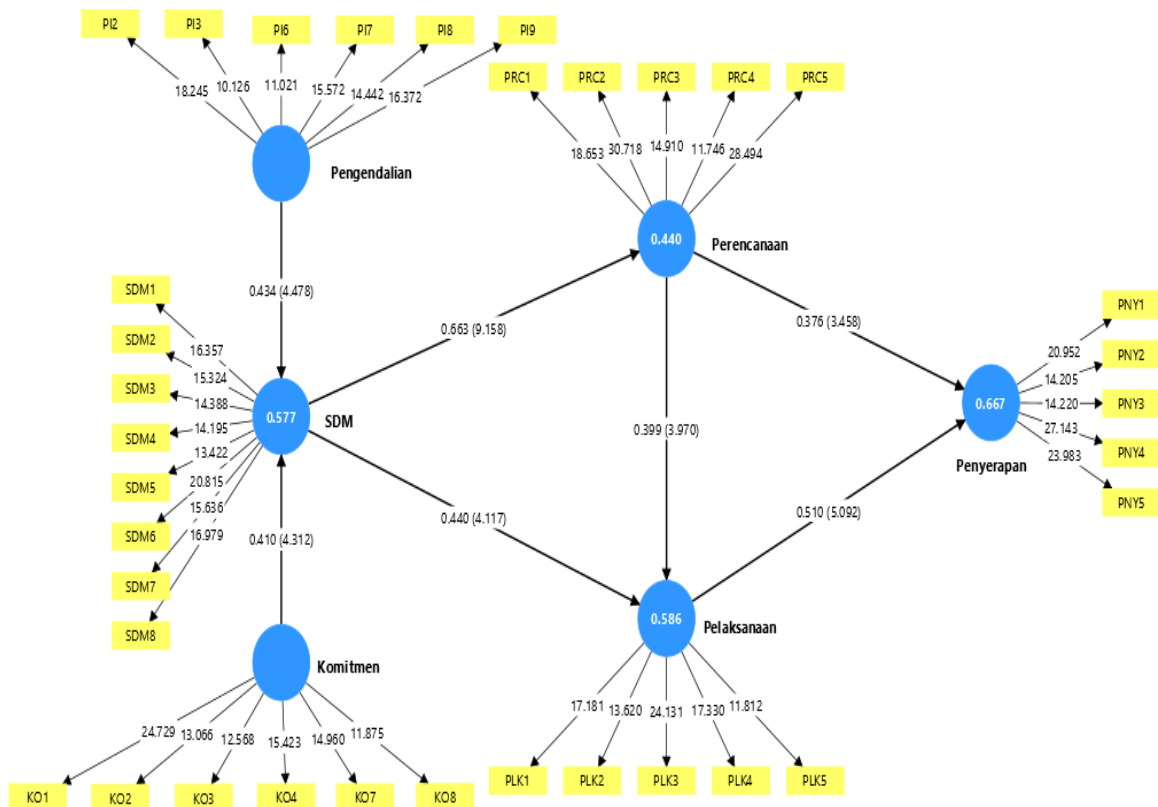
Hasil faktor *loading* indikator terhadap masing-masing variabelnya memiliki nilai di atas 0,5 sehingga kriteria pengujian terhadap seluruh indikator ukur dapat dinyatakan valid. Selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Output PLS (*Loading Factor*)

Semua indikator pada model penelitian ini memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 artinya mempunyai model memiliki *validity* yang baik. Dibuktikan dengan nilai AVE perencanaan anggaran 0,680, pelaksanaan anggaran 0,621, kompetensi SDM 0,587, pengendalian internal 0,607, dan komitmen organisasi 0,579. Dengan nilai *cronbachs alpha* perencanaan anggaran 0,882, pelaksanaan anggaran 0,847, kompetensi SDM 0,899, pengendalian internal 0,871, komitmen organisasi 0,855. Selain itu, nilai *composite reliability* variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,70 sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel dibuktikan dengan (ρ_a) perencanaan anggaran 0,893, pelaksanaan anggaran 0,851, kompetensi SDM 0,901, pengendalian internal 0,875, dan komitmen organisasi 0,870.

Berdasarkan gambar 1 pengukuran nilai R – Square (R^2) menunjukkan variabilitas pengendalian internal dan komitmen organisasi berkontribusi terhadap kompetensi SDM sebesar 57,7% sisanya 42,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Variabilitas pengendalian internal, komitmen organisasi dan kompetensi SDM berkontribusi terhadap perencanaan sebesar 44% dan terhadap pelaksanaan sebesar 58,6 %. Sisanya 56 % dan 41,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Variabilitas pengendalian internal, komitmen organisasi dan kompetensi SDM, perencanaan dan pelaksanaan anggaran berkontribusi terhadap penyerapan anggaran sebesar 66,7% dan sisanya 33,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Setelah dilakukan evaluasi outer model, maka selanjutnya dilakukan evaluasi inner model melalui *bootstrapping*, sehingga diperoleh hasil model akhir. Hasil dari *bootstrapping* akan menunjukkan apakah hubungan yang diamati dalam model memiliki dukungan statistik yang kuat, memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan yang lebih kokoh mengenai peran masing-masing variabel dalam konteks manajemen anggaran.



Gambar 2. Output PLS (*Loading Factor*) Setelah *Bootstrapping*

Gambar 2 menampilkan adanya pengaruh positif pengendalian internal terhadap kompetensi SDM sebesar 0,434 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ dengan nilai T – statistik 4,478 berada $>1,96$. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi SDM sebesar 0,410 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ dengan T – statistik 4,312 berada $>1,96$. Kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap perencanaan sebesar 0,663 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ dengan T – statistik 9,158 dan pelaksanaan anggaran sebesar 0,440 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ dengan T – statistik 4,117. Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap pelaksanaan sebesar 0,399 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ dengan T – Statistik sebesar 3,970. Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran sebesar 0,376 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ dengan T – Statistik sebesar 3,458. Pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran sebesar 0,510 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ dengan T – Statistik sebesar 5,092. Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mengetahui besaran pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel eksogen terhadap endogen, seperti yang tampak pada Tabel 3.

Tabel 3. Persentase Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

| | <i>Laten Variabel Correlation</i> | <i>Direct</i> | <i>Indirect path</i> | Total | <i>Direct %</i> | <i>Indirect %</i> | Total |
|-------------------------|-------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------|---------------------|-----------------------|-------|
| Perencanaan Anggaran | 0,729 | 0,376 | 0,204 | 0,580 | 27,4 | 14,85 | 42,29 |
| Pelaksanaan Anggaran | 0,770 | 0,510 | - | 0,510 | 39,3 | - | 39,3 |

| | | | | | | | |
|-----------------------|-------|---|-------|-------|------|-------|-------|
| Kompetensi SDM | 0,690 | - | 0,135 | 0,135 | - | 9,33 | 9,33 |
| Komitmen Organisasi | 0,727 | - | 0,055 | 0,055 | - | 4,03 | 4,03 |
| Pengendalian Internal | 0,556 | - | 0,059 | 0,059 | - | 3,26 | 3,26 |
| TOTAL | | | | | 66,7 | 31,47 | 98,20 |

Tabel 3 menunjukkan perencanaan anggaran berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap penyerapan anggaran BOK Puskesmas masing-masing sebesar 27,4% dan 39,3%. Pelaksanaan anggaran berpengaruh secara langsung terhadap penyerapan anggaran sebesar 39,3%. Kompetensi SDM berpengaruh secara tidak langsung terhadap penyerapan anggaran sebesar 9,33%. Komitmen berpengaruh secara tidak langsung terhadap penyerapan anggaran sebesar 4,03%. Pengendalian Internal berpengaruh secara tidak langsung terhadap penyerapan anggaran 3,26%.

Variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap penyerapan anggaran adalah pelaksanaan anggaran (39,3%). Nilai koefisien jalur (path coefficient) dari setiap variabel eksogen dalam model menunjukkan besarnya pengaruh langsung masing-masing variabel terhadap variabel endogen. Dalam hal ini, total kontribusi pengaruh langsung dari variabel perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran mencapai sebesar 66,7%, yang terdiri dari 27,4% dari perencanaan anggaran dan 39,3% dari pelaksanaan anggaran. Nilai ini konsisten dengan nilai R square (R^2) yang diperoleh, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel eksogen tersebut secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjelaskan variabilitas penyerapan anggaran.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel perencanaan anggaran memberikan pengaruh tidak langsung paling besar terhadap penyerapan anggaran, yaitu sebesar 14,85%. Temuan ini menegaskan perencanaan anggaran tidak hanya berkontribusi secara langsung, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap penyerapan anggaran melalui variabel mediasi. Besaran keragaman data atau variasi data penelitian terhadap fenomena yang sedang diteliti dari formula *Q-Square* (Q^2) adalah sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2)(1 - R_4^2)(1 - R_5^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,577) \times (1 - 0,440) \times (1 - 0,586) \times (1 - 0,667)$$

$$Q^2 = 1 - (0,432)(0,56)(0,413)(0,414)(0,333)$$

$$Q^2 = 1 - 0,0137$$

$$Q^2 = 0,9863 \Rightarrow 98,63\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa model mampu menjelaskan variabilitas data sebesar 98,63%, sedangkan sisanya 1,37% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Pembahasan

Dari penelitian ini diperoleh data yang menunjukkan variabel perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran memiliki pengaruh langsung dengan masing-masing pengaruh sebesar 27,3% dan 39,4%. Selain pengaruh langsung, variabel perencanaan anggaran juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui perantara pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran sebesar 14,85%. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kualitas perencanaan memberikan dampak besar dalam menentukan tingkat penyerapan anggaran BOK salur langsung Puskesmas di Kota Banda Aceh. Artinya semakin matang perencanaan yang disusun secara partisipatif, sesuai dengan kebutuhan di lapangan serta terintegrasi dengan kebijakan,

maka akan semakin baik dalam pelaksanaannya sehingga berdampak pada optimalnya penyerapan anggaran. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan perencanaan berpengaruh langsung terhadap penyerapan anggaran (Febiola et al., 2025; Said & Arifin, 2024; Wirastuti, 2023; Fitriasuri & Yuliani, 2022).

Namun, pada penelitian ini juga menemukan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap penyerapan anggaran. Temuan ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Wihananto (2022) yang menyatakan perencanaan anggaran yang baik dapat diserap dengan baik jika pelaksanaan anggaran dilakukan dengan baik. Dalam hal ini terdapat hubungan yang saling mempengaruhi pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Perencanaan yang kurang matang dapat menyebabkan pelaksanaan program tidak berjalan secara optimal. Selain itu, permasalahan dalam proses perencanaan juga sering muncul akibat asumsi bahwa seluruh usulan anggaran akan disetujui sepenuhnya. Ketika kenyataan tidak sesuai harapan, perencanaan menjadi lemah dan tidak adaptif, sehingga menghambat tahapan berikutnya dan berdampak langsung terhadap rendahnya tingkat penyerapan anggaran (Wihananto, 2022). Ada beberapa hal yang dapat dilakukan Dinas Kesehatan bersama dengan Puskesmas dalam meningkatkan penyerapan anggaran BOK Puskesmas yaitu memperkuat peran tim perencana di tingkat Puskesmas dengan menyediakan pelatihan teknis, pendampingan, serta forum konsultasi reguler untuk menyusun rencana kegiatan dan anggaran yang lebih responsif dan realistis.

Selain perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran juga memberikan kontribusi secara langsung paling besar 39,4% terhadap penyerapan anggaran BOK Puskesmas di Kota Banda Aceh. Hal ini membuktikan tahapan pelaksanaan anggaran yang efisien dan tepat waktu akan mendorong percepatan realisasi kegiatan sehingga secara langsung berdampak pada peningkatan penyerapan anggaran. Artinya efektivitas pelaksanaan anggaran menjadi kunci utama dalam penyerapan anggaran BOK salur langsung Puskesmas di Kota Banda Aceh. Penelitian sebelumnya juga menyatakan pelaksanaan anggaran berpengaruh langsung terhadap penyerapan anggaran (Febiola et al., 2025; Wirastuti, 2023). Pelaksanaan anggaran merupakan tahap penarikan dana dalam pengelolaan keuangan yang dilakukan setelah perencanaan anggaran selesai. Proses ini memerlukan koordinasi yang efektif di seluruh tingkat instansi, dinas, serta satuan pelaksana terkait guna mencegah terjadinya tumpang tindih. Oleh karena itu, semakin optimal pelaksanaan anggaran, semakin besar pula pengaruhnya terhadap tingkat penyerapan anggaran (Wirastuti, 2023). Berdasarkan temuan ini, diperlukan adanya monitoring dan evaluasi serta pengendalian dalam pelaksanaan anggaran oleh Dinas Kesehatan dan Puskesmas.

Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh secara tidak langsung terhadap penyerapan anggaran BOK salur langsung Puskesmas sebesar 9,33%. Meskipun kompetensi SDM tidak berdampak secara langsung terhadap penyerapan anggaran BOK, namun berperan dalam perencanaan anggaran, pelaksanaan kegiatan, penyusunan laporan hingga pertanggungjawaban keuangan. Seorang staf atau pegawai yang memiliki kompetensi teknis, pemahaman regulasi, dan sikap profesional akan dapat menjalankan tugasnya sesuai prosedur, sehingga mendukung kelancaran proses penyerapan anggaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sulkarnaim (2016) yang menjelaskan dalam proses penyusunan hingga pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia memiliki peran penting, sumber daya manusia selalu terlibat mulai dari penetapan tujuan sampai pada tahap evaluasi. Salah satu indikator yang penting dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran adalah sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten akan meningkatkan mutu perencanaan anggaran, perencanaan yang baik akan menjadi dasar dalam pelaksanaan kegiatan (Brahmana, 2022).

Namun demikian, penelitian ini tidak sejalan dengan temuan Rubina et al. (2024) dan Nintyari et al. (2019) yang menunjukkan Kompetensi SDM berpengaruh secara langsung terhadap penyerapan anggaran. Perbedaan hasil ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan konteks institusi, karakteristik responden, atau sistem penganggaran yang digunakan dalam masing-masing penelitian. Komitmen organisasi dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh tidak langsung terhadap penyerapan anggaran sebesar 4,03 %. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap penyerapan anggaran (Harahap, 2023; Fitriasuri & Yuliani., 2022). Meskipun kontribusinya kecil, namun komitmen pimpinan dan staf tetap memiliki peran penting dalam mendukung proses anggaran. Ketika pimpinan tidak memberikan dukungan aktif, maka proses pelaksanaan sering terhambat. Sebaliknya semakin tinggi keterlibatan dan kepatuhan kerja yang ditunjukkan oleh pegawai, maka akan semakin besar pula kemungkinan realisasi anggaran dapat dilaksanakan secara optimal, tepat waktu, dan sesuai dengan regulasi.

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan mematuhi peraturan dan berusaha menjalankan tugas serta tanggung jawab dengan baik, sambil menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen rendah cenderung lebih mengutamakan kepentingan pribadi, yang dapat berdampak negatif pada kinerja (Wirastuti, 2023). Penelitian ini menunjukkan pengendalian internal berpengaruh secara tidak langsung terhadap penyerapan anggaran sebesar 3,26%. Meskipun kontribusi pengendalian internal dalam mempengaruhi pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran tergolong kecil. Namun secara tidak langsung ini menandakan Puskesmas telah menerapkan pengendalian internal dalam proses pengelolaan anggarannya. Pengawasan internal menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 adalah seluruh proses kegiatan audit, review, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Pradila et al., 2024) yang menyebutkan pengendalian internal mampu memperkuat pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, diperlukan strategi operasional dalam upaya meningkatkan efektivitas pelaksanaan anggaran melalui penyusunan standar Operasional Prosedur (SOP) yang terperinci dan terdokumentasi secara sistematis mulai dari pelaksanaan teknis hingga pelaporan keuangan. Dengan adanya SOP, maka pelaksanaan kegiatan menjadi terarah, konsisten, sehingga akan mudah dilakukan evaluasi jika ditemukan keterlambatan dalam proses realisasi anggaran. Dan bagi Dinas Kesehatan dapat meningkatkan monitoring dan evaluasi terhadap pengelolaan BOK Puskesmas serta mengadakan pelatihan bagi pengelolaan anggaran BOK dimasa yang akan datang.

KESIMPULAN

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelaksanaan anggaran memiliki pengaruh paling besar secara langsung dan signifikan terhadap penyerapan anggaran BOK salur langsung Puskesmas di Kota Banda Aceh. Tahapan pelaksanaan anggaran merupakan proses penarikan dana dalam siklus pengelolaan keuangan yang dilakukan setelah perencanaan anggaran selesai. Proses ini memerlukan koordinasi yang efektif dan sinergi di seluruh level baik dari Puskesmas sampai Dinas Kesehatan untuk menghindari tumpang tindih kegiatan dan penggunaan anggaran yang tidak efisien. Oleh karena itu, semakin optimal pelaksanaan anggaran yang dilakukan, maka akan semakin tinggi pula tingkat penyerapan anggaran. Untuk

menjawab tantangan ini, disarankan agar setiap pelaksanaan kegiatan berpedoman pada standar operasional prosedur (SOP) yang jelas, terstruktur dan terdokumentasi. Selain itu, Dinas Kesehatan dapat melakukan monitoring dan memberikan pelatihan berkelanjutan bagi pengelola anggaran BOK di Puskesmas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anfujatin, A. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 14(01).
- Brahmana, E. S. H. B., Simanjuntak, A., & Ginting, M. C. (2022). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (Studi Kasus Pada Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan, dan Aset Daerah Kabupaten Karo). *Jurnal Manajemen*, 8(1), 107-118.
- Febiola, F., Periansya, & Fithri, E. J. (2025). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Politik Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran di Kota Palembang. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1), 239-253. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3570>
- Fernandes, W., Kennedy, K., & Hanif, R. A. (2015). *Pengaruh akuntabilitas, transparansi dan pengawasan terhadap kinerja anggaran pada pemerintah daerah kabupaten Kampar* (Doctoral dissertation, Riau University).
- Fitriany, N., Masdjojo, G. N., & Suwarti, T. (2015). Exploring the factors that impact the accumulation of budget absorption in the end of the fiscal year 2013: A case study in Pekalongan City of Central Java Indonesia. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 7(3), 2289-1560.
- Fitriasuri, F., & Yuliani, R. (2022). Penyerapan Anggaran Berdasarkan Perencanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Komitmen Organisasi. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 18(2), 239-253.
- Handayani, K. S., Sinarwati, N. K., & Rahmawati, P. I. (2022). The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, and Human Resource Competencies on Budget Realization at Ganesha University of Education. *International Journal of Social Science and Business*, 6(3), 438-445.
- Harahap, D. S. I. (2023). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Badan Layanan Umum Universitas Jambi* (Doctoral dissertation, Magister Ilmu Akuntansi).
- Harahap, S. A. S., Taufik, T., & Azlina, N. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai). *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 13(1), 1-10.
- Imelda, I., Fachrudin, F., Satriawan, B., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2022). The influence of human resources competency, budgeting politics and procurement of goods and services on budget absorption by budget implementation as a moderating variable in the government of Riau Islands. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology*, 1(12), 849-862.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2023 Tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Kesehatan Tahun Anggaran 2024*. Kemenkes.
- Nintyari, L. R., Kurniawan, P. S., & Atmadja, A. T. (2019). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sosialisasi, Serta Manajemen Kontrol Terhadap Efektivitas Dan

- Efisiensi Pelaksanaan Sistem Keuangan Desa (Siskeudes)(Studi Empiris Pada Desa-Desa Penerima Dana Desa Di Kabupaten Tabanan). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 10(2), 147-157.
- Noviani, I. H., & Gani, A. (2025). Evaluasi Formatif Penyerapan Anggaran Bantuan Operasional Kesehatan (BOK) Puskesmas Salur Langsung di Kota Depok Tahun 2023. *Journal of Mandalika Literature*, 6(1), 458-470.
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 081–090. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.1918>
- Pradila, Y., Astuty, W., & Hanum, Z. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 2289-2320.
- Rubina, R., Seswandi, A., & Zargustin, D. (2024). Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 5(2), 133-147.
- Said, M., & Arifin, Z. (2024). Evaluasi Kebijakan Penerapan Mekanisme Salur Langsung Dana Bantuan Operasional Kesehatan Puskesmas di Kabupaten Pulang Pisau. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 19(1), 125-140.
- Salamah, S. (2018). Strategi Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Economics Development Analysis Journal*, 7(1), 45-52.
- Sappali, W. W., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran: Perencanaan Anggaran, Pengadaan Barang/Jasa Dan Pengawasan Internal. *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Logistik (JUMATI)*, 1(2), 300-313.
- Sulkarnaim, S. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Penyempurnaan Sistem Administrasi, Kualitas sumber Daya Manusia dan Reward terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Kabupaten Kepulauan Selayar. (Skripsi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar)
- Sutono, D. P. S., Respati, N. W., & Safrida, L. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Penyerapan Anggaran Belanja Satker Pusat Di Daerah Lingkup Kemenlkh. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 12(1), 135-144.
- Wihananto, F. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Pelaksanaan Anggaran Sebagai Variabel Intervening Pada Ombudsman Ri Perwakilan Jawa Tengah. *Journal of Comprehensive Science*, 1(4), 518–525. <https://doi.org/10.59188/jcs.v1i4.80>
- Wirastuti, N. K. (2023). *Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi* (Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Ganesha).