

**PENGARUH GOOD GOVERNANCE DAN STABILITAS
MASA KERJA PEGAWAI TERHADAP IMPLEMENTASI
ANGGARAN BERBASIS KINERJA DENGAN
KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi
Dalam Bidang Ilmu Akuntansi*

Oleh:

Andria Dartana
NPM: 2220050035



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Andria Dartana
Nomor Pokok Mahasiswa : 2220050035
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi/Akuntansi Manajemen
Judul Tesis : PENGARUH GOOD GOVERNANCE DAN STABILITAS
MASA KERJA PEGAWAI TERHADAP IMPLEMENTASI
ANGGARAN BERBASIS KINERJA DENGAN
KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Pengesahan Tesis:

Medan, Oktober 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA

Pembimbing II



Dr. Hastuti Olivia, SE., M.Ak.

Diketahui

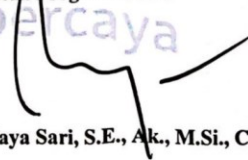
UMSU

Direktur



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA

PENGESAHAN

**PENGARUH GOOD GOVERNANCE DAN STABILITAS
MASA KERJA PEGAWAI TERHADAP IMPLEMENTASI
ANGGARAN BERBASIS KINERJA DENGAN
KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING**

Andria Dartana
NPM :2220050035

Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujiain Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)
Pada Hari Kamis, Tanggal 04 September 2025

Komisi Penguji

1. Assoc. Prof. Dr. Irfan, S.E., M.M
Ketua

1.....

2. Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si.
Sekretaris

2.....

3. Dr. Hj. Dahrani, S.E., M.Si
Anggota

3.....

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH GOOD GOVERNANCE DAN STABILITAS MASA KERJA PEGAWAI TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DENGAN KOMUNKASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 18 Oktober 2025

Penulis,



Andria Dartana

* NPM: 2220050035

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Good Governance* dan stabilitas masa jabatan pegawai terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, serta mengevaluasi peran komunikasi sebagai variabel moderasi pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Tenggara. Latar belakang studi ini didasarkan pada penurunan tingkat realisasi anggaran daerah dari 96,15% pada tahun 2022 menjadi 89,39% pada tahun 2024, serta permasalahan terkait transparansi, akuntabilitas, rotasi pegawai, dan efektivitas komunikasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Penelitian mengambil seluruh populasi menjadi sampel sebanyak 80 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, dokumentasi, dan observasi, kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS 3.0. Dengan metode bootstrapping sebagai pendekatan resampling untuk mengestimasi ketepatan parameter dan signifikansi hubungan antara variabel. Nilai t-statistik (t-value) dan nilai p (p-value) sebagai dasar pengambilan keputusan. Hubungan dikatakan signifikan apabila t-statistik $\geq$ t-tabel umumnya $\geq 1,96$ pada tarap signifikan 5% dan p-value $\leq 0,05$. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Good Governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja ($t = 4,757$; $p = 0,000$). Begitu juga dengan stabilitas masa jabatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan ($t = 3,453$; $p = 0,001$). Selain itu, komunikasi terbukti memoderasi secara signifikan dan positif terhadap hubungan *Good Governance* ($t = 3,865$; $p = 0,000$) dan stabilitas masa jabatan pegawai ($t = 3,776$; $p = 0,000$) dengan implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif berpengaruh positif terhadap *Good Governance* dan stabilitas masa jabatan pada implementasi anggaran berbasis kinerja. Kesimpulannya, keberhasilan implementasi anggaran menuntut penguatan *Good Governance*, pengelolaan masa jabatan secara strategis, dan komunikasi yang lebih komunikatif dan efektif.

Kata Kunci: *Good Governance*, Stabilitas Masa Jabatan, Komunikasi, Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Good Governance and the stability tenure of personnel on the implementation of performance-based budgeting, as well as to evaluate the moderating role of communication at the Regional Financial Management Agency (BPKD) of Southeast Aceh Regency. The background of this research budget realization, from 96.15% in 2022 to 89.39% in 2024, along with issues related to transparency, accountability, staff rotation, and communication effectiveness. This research employs a quantitative approach with an associative method. The entire population was used as the sample, totaling 80 respondents. Data were collected through questionnaires and interviews, and the analyzed using partial least squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of Smart PLS 3.0 software. With the bootstrapping method as a resampling approach to estimate the accuracy of the parameter and the significance of the relationship between variables. t-statistic value (t-value) and p-value (p-value)) as a basis for decision making. Relationship is said to be significant if $t\text{-table} \geq t\text{-table}$ is generally $\geq 1,96$ at a significant level of 5% and $p\text{-value} \leq 0,05$. The analysis results indicate that Good Governance has a positive and significant effect on the implementation of performance-based budgeting ($t = 4.757; p = 0.000$). Likewise, the stability of employee tenure has a positive and significant effect ($t = 4.757; p = 0.000$). Likewise, the stability of employee tenure has a positive and significant effect ($t = 3.453; p = 0.001$). Furthermore, communication significantly and positively moderates the relationship between Good Governance ($t = 3.865; p = 0.000$) and employee tenure stability ($t = 3.776; p = 0.000$) With performance-based budgeting implementation .these findings suggest that effective communication positively influences the impact of Good Governance and Tenure Stability on the implementation of performance-based budgeting. In conclusion, the successful implementation of budgeting requires the strengthening of Good Governance, strategic management of tenure stability, and more communicative and effective communication.

Keywords: Good Governance, Stability Tenure of Personnel, Commnication, Performance-Based Budgeting Implementation.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “*Pengaruh Good Governance dan Stabilitas masa kerja of Personel Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating*”. tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis banyak menerima dukungan, bantuan, serta bimbingan dari berbagai pihak yang tak henti-hentinya Orang tua tersayang Bapak Hattarudin, S.E.Ak.,M.M. dan Ibu Lisnawati yang telah memberikan dukungan moril maupun materi serta doa yang tiada henti untuk kesuksesan saya. Tiada kata seindah lantuan doa dan tiada doa yang paling khusuk selain doa yang terucap dari orang tua, Istri tercinta Cut Wilda Santi, S.Pd. Saudara saya keluarga dartana adik-adik saya dan Bapak James Marudut, S.Pd.,M.Pd.,Gr. serta Ibu Lusi Selvia Fitri, S.Pd.,M.Pd.,Gr, tanpa semangat, dukungan dan bantuan kalian semua tak akan mungkin saya sampai disini, terimakasih canda tawa, kebersamaan, perjuangan yang kita lewati bersama dan terimakasih atas kenangan manis yang telah terukir selama ini. Dengan perjuangan dan kebersaaan kita pasti bisa, yang selalu memberikan dukungan dan motivasi sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih saja takkan pernah cukup untuk membalaskan kebaikan. Oleh

karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, SH., M.Hum selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Assoc. Prof .Dr. Maya Sari, S.E.Ak.,M.Si.,CA. Ketua Jurusan Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, M.Ak. Dosen pembimbing utama yang banyak memberikan bimbingan dan masuka kepada penulis.
5. Ibu Dr. Hastuti Olivia, SE.,M.Ak. Selaku dosen pembimbing kedua yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan kepada penulis.
6. Bapak dan Ibu dosen beserta staff pegawai akademik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara atas kelancaran dan proses administrasi.

Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa membalas segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan.

Medan, Agustus 2025

Andria Dartana

NIM.2220050035

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT.....	
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Rumusan Masalah	10
1.4. Tujuan Penelitian	10
1.5. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Landasan Teori	13
2.1.1. Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	13
2.1.1.1. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja	13
2.1.1.2. Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja	17
2.1.1.3. Indikator Anggaran Berbasis Kinerja	19
2.1.2. Konsep Good Governance	22
2.1.2.1. Definisi Good Governance	22
2.1.2.2. Manfaat Good Governance	24
2.1.2.3. Indikator Good Governance	26
2.1.2.4. Prinsip-Prinsip Good Governance	28
2.1.2.5. Ciri-Ciri Good Governance	32

2.1.2.6. Karakteristik Good Governance	32
2.1.2.7. Kerangka Konseptual Penelitian.....	35
2.1.3. Komunikasi.....	39
2.1.3.1. Unsur Komunikasi.....	41
2.1.3.2. Proses Komunikasi.....	42
2.1.3.3. Fungsi Komunikasi.....	43
2.2. Hipotesis	43
BAB III TINJAUAN PUSTAKA	45
3.1. Pendekatan Penelitian	45
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	46
3.3. Populasi dan Sampel	48
3.3.1. Populasi Penelitian	48
3.3.2. Sampel Penelitian	49
3.4. Definisi Operasional Variabel	49
3.5. Teknik Pengumpulan Data	51
3.6. Uji Instrumen Data	52
3.6.1 Uji Validitas	52
3.6.1 Uji Reabilitas	54
3.7. Teknik Analisis Data	55
3.7.1 Analisis Outer Model	57
3.7.2 Analisis Inner Model.....	58
3.8. Uji Hipotesis	59
BAB IV HASIL PENELITIAN	61
4.1. Hasil Penelitian	61
4.1.1. Gambaran Umum Penelitian	61
4.1.2. Tingkat Pengambilan Responden	62

4.1.3. Deskripsi Data	62
4.1.3.1. Karakteristik Responden	62
4.1.3.2. Karakteristik Jawaban Responden	66
4.2. Analisis Data	78
4.2.1. Analisis Outer Model	78
4.2.1.1. Validity Item	78
4.2.1.2. Discriminant Validity	81
4.2.1.3. Composite Reliability	85
4.2.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)	86
4.2.2.1. Effect Size (F-Square)	86
4.2.3. Pengujian Hipotesis	87
4.2.4. Pembahasan	90
BAB V PENUTUP	107
6.1. Kesimpulan	107
6.2. Saran	109
DAFTAR PUSTAKA	112

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Pemerintahan Aceh Tenggara	3
Tabel 3.1 Rencana Waktu Penelitian	48
Tabel 3.2 Definisi Oprasional Variabel	50
Tabel 3.3 Bobot Skala Likert	51
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel	53
Tabel 3.5 Hasil Uji Reabilitas	54
Tabel 4.1 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
Tabel 4.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	64
Tabel 4.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Usia	65
Tabel 4.4 Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Bekerja	65
Tabel 4.5 Pedoman Kategorisasi Rata – rata Skor Tanggapan Responden	66
Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Good Governance	67
Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Stabilitas Masa Jabatan.....	70
Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Respomden pada Variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.....	73
Tabel 4.9 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Komunikasi	75
Tabel 4.10 Hasil Cross Loading.....	78
Tabel 4.11 Hasil Average Variance Extracted (AVE)	80
Tabel 4.12 Discriminant Validity	83
Tabel 4.13 Hasil Composite Reliability.....	85
Tabel 4.14 F- Square	86
Tabel 4.15 Hasil Path Coefficient	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	38
Gambar 3.1 Model Struktural PLS	56
Gambar 4.1 Persentase Jawaban Responden Terhadap Good Governace	69
Gambar 4.2 Persentase Jawaban Responden Terhadap Stabilitas Masa Kerja.....	71
Gambar 4.3 Persentase Jawaban Responden Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.....	74
Gambar 4.4 Persentase Jawaban Responden Terhadap Komunikasi	77
Gambar 4.5 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model	81

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu aspek penting yang harus diperhatikan dalam menciptakan pemerintahan yang efisien adalah pengelolaan anggaran. Pengelolaan anggaran yang transparan, akuntabel dan berorientasi pada hasil kinerja menjadi tuntutan utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan pembangunan daerah (Sangki dkk., 2017). Sistem anggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting) telah menjadi salah satu instrumen penting yang banyak digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi alokasi sumber daya publik (Biswan & Grafitanti, 2021; Ummam dkk., 2023). Tujuan utama dari anggaran berbasis kinerja adalah untuk mengarahkan penggunaan anggaran negara agar lebih fokus pada hasil (outcomes) daripada input atau output semata (Ito dkk., 2024; Suliantoro, 2023). Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan oleh pemerintah memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi masyarakat.

Penerapan anggaran berbasis kinerja memiliki urgensi besar dalam meningkatkan tata kelola keuangan pemerintah daerah, yang secara langsung berdampak pada efektivitas pelayanan publik. Anggaran berbasis kinerja ini menitikberatkan pada capaian hasil nyata dari setiap alokasi dana, di mana setiap rupiah yang dikeluarkan harus diukur berdasarkan manfaatnya bagi masyarakat.

Berbeda dengan sistem anggaran tradisional yang hanya berfokus pada alokasi dan pengeluaran, pendekatan berbasis kinerja mengharuskan pemerintah daerah untuk fokus pada hasil konkret dan manfaat publik yang dapat dirasakan. Hal ini tidak hanya mempromosikan akuntabilitas, tetapi juga transparansi di seluruh proses penganggaran. Dalam konteks yang lebih luas, anggaran berbasis kinerja juga dirancang untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah, yang pada akhirnya membangun tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

Di Kabupaten Aceh Tenggara, penerapan anggaran berbasis kinerja masih menghadapi tantangan yang cukup besar. Berdasarkan laporan Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD), proses penganggaran berbasis kinerja belum terlaksana secara optimal. Beberapa program pemerintah yang diharapkan bisa meningkatkan kesejahteraan masyarakat tidak berjalan sesuai target, dan beberapa di antaranya bahkan mengalami kendala yang cukup signifikan dalam pelaksanaannya (Badan Pengelolaan Keuangan Daerah, 2023). Sebagai contoh, program perbaikan infrastruktur dan peningkatan layanan kesehatan belum memberikan hasil yang optimal karena pengelolaan anggaran yang belum sepenuhnya berbasis pada kinerja dan capaian hasil yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja tidak hanya terletak pada perencanaan, tetapi juga pada pelaksanaan dan pengawasan, yang mana proses penganggaran sering kali kurang disertai dengan indikator kinerja yang jelas.

Tabel 1.1. Anggaran dan Realisasi Pemerintah Aceh Tenggara

Tahun	Anggaran	Belanja	Target (%)	Capaian (%)
2022	1.256.732.341.156,00	1.208.348.146.021,49	100	96,15
2023	1.310.042.218.018,00	1.234.059.769.372,95	100	94,20
2024	1.366.635.897.135,00	1.221.635.828.448,97	100	89,39

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Tenggara Tahun 2022-2024

Berdasarkan tabel di atas, capaian realisasi anggaran Pemerintah Kabupaten Aceh Tenggara mengalami tren penurunan selama tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022, capaian realisasi anggaran mencapai 96,15%, kemudian menurun menjadi 94,20% pada tahun 2023, dan kembali turun menjadi 89,39% pada tahun 2024. Data ini menunjukkan bahwa meskipun target anggaran yang ditetapkan setiap tahunnya sebesar 100%, realisasi anggaran tidak dapat mencapai angka tersebut secara optimal. Penurunan persentase capaian ini mengindikasikan adanya tantangan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja, baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan anggaran.

Keberhasilan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja sangat bergantung pada efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan dana yang telah dialokasikan. Pemerintah perlu meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan anggaran dengan menerapkan prinsip-prinsip good governance. Penerapan prinsip tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan

daerah serta memastikan bahwa anggaran digunakan secara optimal untuk kepentingan masyarakat.

Anggaran berbasis kinerja mensyaratkan penerapan prinsip-prinsip *good governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik. Transparansi memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi tentang penggunaan anggaran, yang kemudian menjadi sarana bagi masyarakat untuk menilai efektivitas pengelolaan keuangan daerah. Di Aceh Tenggara, transparansi masih menjadi isu krusial. Banyak masyarakat yang merasa kurang mendapatkan akses terhadap informasi penggunaan anggaran, sehingga keterlibatan masyarakat dalam pengawasan pengelolaan anggaran sangat terbatas. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya tingkat partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi program-program daerah, yang pada akhirnya membuat proses penganggaran berjalan secara kurang terbuka. Belakangan ini, permasalahan juga terjadi pada seputar pengelolaan keuangan di Aceh Tenggara. Sejumlah kepala dinas di jajaran pemerintah daerah pada periode bupati sebelumnya dinilai buruk oleh kepala Inspektorat Aceh tenggara, karena selama kepemimpinannya terdapat banyak kasus permasalahan penganggaran dana desa serta tidak adanya laporan tahunan atas laporan dana (Hidayat, 2021)(Hidayat, 2021).

Stabilitas masa jabatan yang terlibat dalam proses pengelolaan anggaran juga menjadi faktor penting dalam penerapan anggaran berbasis kinerja. Di Kabupaten Aceh Tenggara, tingkat pergantian pejabat, terutama di posisi-posisi strategis yang

mengelola anggaran cukup tinggi. Belakangan ini, isu mutasi pegawai di Aceh Tenggara sedang ramai. Mutasi yang sering dianggap mengganggu pencapaian target kerja (Luwi, 2024). Rotasi yang tinggi pada posisi tersebut menciptakan tantangan besar, terutama ketika pejabat yang baru perlu waktu untuk beradaptasi dengan program yang sedang berjalan. Akibatnya, proses pengelolaan anggaran berbasis kinerja menjadi kurang efektif, karena perencanaan dan pelaksanaan program sering kali terganggu oleh pergantian pejabat yang berkelanjutan.

Partisipasi publik juga merupakan aspek penting dalam keberhasilan anggaran berbasis kinerja. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses penganggaran, pemerintah daerah dapat memastikan bahwa program yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Partisipasi masyarakat ini berfungsi sebagai mekanisme kontrol, di mana masyarakat dapat memberikan masukan dan saran untuk perbaikan program-program pemerintah daerah. Namun, di Aceh Tenggara, partisipasi masyarakat masih relatif rendah, terutama dalam tahap perencanaan dan evaluasi anggaran. Hal ini mengakibatkan kurangnya responsivitas pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat, karena program-program yang dijalankan sering kali tidak mencerminkan aspirasi masyarakat secara optimal.

Kondisi ini diperparah dengan kurangnya komunikasi efektif antara pemerintah daerah dan masyarakat, yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpercayaan dan ketidakpuasan publik terhadap kinerja pemerintah. Rendahnya komunikasi menyebabkan masyarakat kurang memahami rencana dan prioritas

anggaran daerah, sehingga sering kali muncul ketidakpuasan ketika program yang diharapkan tidak terlaksana. Komunikasi yang baik antara pemerintah dan masyarakat sangat penting dalam anggaran berbasis kinerja, karena memungkinkan terciptanya kesepahaman antara kedua belah pihak. Melalui komunikasi yang terbuka, masyarakat dapat lebih memahami kendala-kendala yang dihadapi pemerintah daerah dalam pelaksanaan program, sementara pemerintah juga dapat lebih responsif terhadap kritik dan masukan dari masyarakat. Komunikasi juga berperan baik dalam organisasi, salah satunya sebagai sarana memadukan tugas-tugas yang telah tersusun dan sistematis (Siregar dkk., 2021). Menurut Bangun (2012), komunikasi organisasi berfungsi sebagai pengawasan, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis lebih dalam tentang pengaruh *good governance* dan stabilitas masa jabatan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di Kabupaten Aceh Tenggara, dengan komunikasi sebagai variabel moderasi. *Good governance*, yang mencakup prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat, dianggap sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan anggaran berbasis kinerja. Dengan akuntabilitas yang tinggi, setiap pengelola anggaran diharapkan dapat bertanggung jawab atas setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Transparansi memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran, sehingga masyarakat dapat turut serta dalam mengawasi penggunaan anggaran daerah.

Partisipasi publik, di sisi lain, memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk ikut terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran, yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengelolaan anggaran di Aceh Tenggara.

Stabilitas masa kerja pegawai diharapkan dapat meningkatkan konsistensi dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Masa jabatan yang stabil memungkinkan pejabat yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program yang telah direncanakan tanpa terganggu oleh pergantian jabatan yang terlalu sering. Dengan demikian, pejabat yang bersangkutan dapat lebih fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, tanpa perlu melakukan adaptasi ulang akibat pergantian jabatan. Variabel komunikasi diharapkan dapat memperkuat pengaruh *good governance* dan stabilitas masa jabatan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Komunikasi adalah suatu cara yang dilakukan untuk menyampaikan informasi atau pesan dari pengirim kepada penerima dengan tujuan pesan yang disampaikan dapat dimengerti dan dipahami penerima.

Komunikasi merupakan suatu kekuatan yang luar biasa dalam kehidupan organisasi, jika dalam pemberian informasi salah atau tugas dari pimpinan maka akan menjadi fatal dalam melakukan pekerjaan dalam instansi. Bahkan ketika pimpinan dan pegawai tidak ada komunikasi maka suatu organisasi atau instansi akan diam tidak ada aktivitas dan tidak ada kemajuan.

Komunikasi juga memerlukan saluran sehingga pesan dapat disampaikan dengan baik dan akan menghasilkan umpan balik dari penerima pesan. Komunikasi yang efektif memungkinkan pemerintah daerah dan masyarakat untuk membangun hubungan yang lebih baik, sehingga partisipasi publik dalam proses penganggaran dapat meningkat.

Hubungan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, dan antar bawahan dengan bawahan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh besar dalam menjembatani terciptanya peningkatan produktivitas kerja pegawai di dalam organisasi tersebut. Didalam sebuah organisasi pemimpin adalah sebagai komunikator. Pemimpin yang efektif umumnya memiliki kemampuan komunikasi yang efektif sehingga sedikit banyak akan mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Agar komunikasi berlangsung efektif dan informasi yang disampaikan oleh seorang pimpinan dapat diterima, dan dipahami oleh para pegawai, maka seorang pimpinan harus menerapkan komunikasi yang baik.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pemerintah daerah Aceh Tenggara dalam mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang konkret dan aplikatif bagi pemerintah daerah, terutama dalam hal transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik,

dan stabilitas masa jabatan. Secara keseluruhan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perbaikan tata kelola keuangan daerah yang lebih baik di Aceh Tenggara, yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan publik yang berkualitas dan berkelanjutan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Implementasi anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Aceh Tenggara belum optimal, terlihat dari adanya kesenjangan antara anggaran yang dialokasikan dan realisasi penggunaannya.
2. Prinsip-prinsip good governance belum sepenuhnya diterapkan, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran.
3. Stabilitas masa kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Aceh Tenggara belum sepenuhnya terjamin, yang berpotensi memengaruhi kesinambungan dan konsistensi dalam pelaksanaan anggaran berbasis kinerja.
4. Komunikasi antarpegawai dan antarunit kerja belum berjalan secara efektif, sehingga menghambat penguatan pengaruh good governance dan stabilitas masa kerja terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini, yaitu:

- 1 Bagaimana pengaruh *good governance* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di sektor pemerintahan?
- 2 Bagaimana pengaruh *Stabilitas masa kerja* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di sektor pemerintahan?
- 3 Apakah komunikasi memoderasi pengaruh *good governance* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja?
- 4 Apakah komunikasi memoderasi pengaruh *Stabilitas masa kerja* pegawai terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencapai beberapa tujuan utama, di antaranya:

- 1 Menguji dan menganalisis pengaruh *good governance* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di sektor pemerintahan.
- 2 Menguji dan menganalisis pengaruh *Stabilitas masa kerja* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di sektor pemerintahan.
- 3 Menguji dan menganalisis peran komunikasi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara *good governance* dan implementasi anggaran berbasis kinerja.

- 4 Menguji dan menganalisis peran komunikasi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara *Stabilitas masa kerja* dan implementasi anggaran berbasis kinerja.

Melalui pencapaian tujuan-tujuan tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang pentingnya faktor *good governance*, stabilitas masa jabatan, serta komunikasi dalam mendorong keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yang signifikan baik secara teoretis maupun praktis. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang pengelolaan anggaran di sektor publik, khususnya terkait dengan implementasi anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang peran *good governance*, *Stabilitas masa kerja of personel*, serta komunikasi dalam mempengaruhi implementasi kebijakan publik.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pembuat kebijakan, khususnya di sektor pemerintahan, untuk memperbaiki proses implementasi anggaran berbasis kinerja. Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi

anggaran, diharapkan pemerintah dapat mengadopsi langkah-langkah yang lebih tepat dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran negara. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat membantu para praktisi pemerintahan dalam meningkatkan kualitas tata kelola dan komunikasi di dalam organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting) adalah sistem penganggaran yang berfokus pada hasil nyata atau output dari suatu organisasi, di mana setiap alokasi dana dihubungkan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi (Bastian, 2006). Dalam sistem ini, anggaran tidak hanya dilihat sebagai instrumen untuk mendanai kegiatan, tetapi sebagai alat untuk memastikan bahwa sumber daya yang digunakan menghasilkan nilai yang maksimal, sesuai dengan visi, misi, dan perencanaan strategis organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat (Mahmudi, 2011) yang menjelaskan bahwa anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antaran anggaran (input) dengan keluaran (output) dan hasil (outcome) yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut.

Anggaran berbasis kinerja bertujuan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi, dengan memastikan bahwa dana yang dialokasikan menghasilkan hasil (outcome) yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Halim, 2008, 2012; Halim & Kusufi, 2014). Sistem ini berbeda dari anggaran tradisional, yang lebih berfokus pada input atau alokasi dana tanpa mengukur secara langsung kinerja yang dihasilkan. Dalam anggaran berbasis kinerja, perhatian utama diberikan pada konsep *value for*

money, yaitu penggunaan sumber daya publik yang optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Anggaran berbasis kinerja memungkinkan pengawasan dan evaluasi kinerja lebih mudah dilakukan karena adanya hubungan yang jelas antara dana yang dialokasikan dan hasil yang diukur. Sistem ini berupaya untuk mengatasi kelemahan dari anggaran tradisional yang sering kali tidak memiliki tolok ukur yang jelas untuk menilai efektivitas penggunaan dana publik.

Anggaran berbasis kinerja menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik. Organisasi pemerintah atau lembaga yang menerapkan sistem ini dituntut untuk tidak hanya menggunakan anggaran secara bertanggung jawab, tetapi juga untuk memastikan bahwa dana yang digunakan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Anggaran kinerja adalah sistem anggaran yang lebih menekankan pada pendayagunaan dana yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal. Penjelasan Peraturan Pemerintah No.15 tahun 2008, pasal 8, anggaran dengan pendekatan kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Suatu anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil karya (output) dari perencanaan alokasi biaya (input) yang ditetapkan.
2. Output (keluaran) menunjukkan produk (barang/jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan (input yang digunakan).

3. Input (masukan) adalah besarnya daya, sumber daya manusia, material, waktu dan teknologi yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan sesuai dengan masukan input yang digunakan.
4. Kinerja ditunjukkan oleh hubungan input (masukan) dengan output (keluaran).

Berdasarkan Pasal 6 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), disebutkan bahwa penyusunan RKA harus menggunakan tiga pendekatan utama: (1) kerangka pengeluaran jangka menengah, (2) penganggaran terpadu, dan (3) penganggaran berbasis kinerja. Ketentuan ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas dalam pengelolaan keuangan negara.

Pasal 6 ayat (1) huruf c, dijelaskan bahwa penganggaran berbasis kinerja adalah pendekatan yang memperhatikan hubungan langsung antara pendanaan yang dialokasikan dengan kinerja yang diharapkan. Artinya, dalam sistem ini, anggaran tidak hanya dilihat sebagai sekadar alokasi dana, melainkan sebagai instrumen yang harus menghasilkan kinerja tertentu. Selain itu, aspek efisiensi dalam pencapaian kinerja tersebut juga menjadi perhatian penting. Dengan kata lain, anggaran yang diberikan harus dioptimalkan agar hasil yang diperoleh sesuai dengan target, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Pasal 6 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2023 juga mengatur bahwa penyusunan RKA harus menggunakan beberapa instrumen penting, yaitu indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja.

1. Indikator kinerja berfungsi sebagai alat ukur untuk menilai seberapa baik kinerja suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuannya.
2. Standar biaya digunakan untuk memastikan bahwa biaya yang dianggarkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga pengeluaran dapat dilakukan secara efisien dan tepat sasaran.
3. Evaluasi kinerja bertujuan untuk menilai apakah penggunaan anggaran sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta melihat dampaknya terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan.

Dengan adanya peraturan ini, pemerintah bertujuan untuk mengarahkan penyusunan anggaran secara lebih terukur, transparan, dan berorientasi pada hasil. Pendekatan ini diharapkan dapat memaksimalkan penggunaan dana publik serta mendorong lembaga pemerintah untuk lebih bertanggung jawab dalam pengelolaan anggaran mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran yang dirancang untuk membantu manajemen mengaitkan setiap biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan dengan manfaat atau hasil yang diharapkan. Sistem ini mengukur kinerja berdasarkan seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada masing-masing unit kerja.

Anggaran berbasis kinerja yang efektif mampu menunjukkan hubungan antara *value for money* (nilai dari setiap dana yang dialokasikan) dengan hasil yang dicapai. Keterkaitan antara dana yang digunakan dan kinerja yang dihasilkan ini adalah

elemen penting dalam pengelolaan program secara efektif. Program dalam konteks anggaran berbasis kinerja didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang mencakup satu atau lebih kegiatan yang dijalankan oleh instansi pemerintah untuk mencapai sasaran dan tujuan strategis organisasi, serta mendapatkan alokasi anggaran.

Sistem ini juga memiliki mekanisme evaluasi yang memungkinkan peninjauan kembali terhadap sumber daya yang digunakan apabila terdapat perbedaan antara rencana dan realisasi. Melalui evaluasi terhadap input, serta keterkaitannya dengan *output* dan *outcome*, dapat diukur tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program. Hal ini memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih tepat dalam pengalokasian anggaran di masa mendatang, serta memastikan bahwa setiap dana yang dikeluarkan memberikan hasil yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.2. Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja

Organisasi sektor publik, termasuk pemerintah, menggunakan anggaran sebagai instrumen utama untuk mencapai tujuan mereka melalui proses perencanaan yang dilakukan secara periodik. Anggaran merupakan komponen kunci dalam proses perencanaan ini karena berfungsi sebagai panduan dalam pengalokasian sumber daya serta pelaksanaan program dan kegiatan pemerintah. Menurut Anggaran berbasis kinerja bertujuan guna menunjukkan keterkaitan antaran pendanaan dengan kinerja yang akan dicapai, meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran, meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan

pengolahan anggaran. Penganggaran dalam sektor publik memiliki tiga tujuan utama yang saling terkait:

- 1 Stabilitas fiskal makro: Menjaga keseimbangan keuangan negara agar tetap stabil dan berkelanjutan.
- 2 Alokasi sumber daya sesuai prioritas: Memastikan bahwa sumber daya dialokasikan ke sektor-sektor atau program-program yang menjadi prioritas pemerintah untuk mencapai tujuan pembangunan.
- 3 Pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien: Mendorong penggunaan anggaran secara optimal sehingga setiap dana yang dikeluarkan memberikan manfaat maksimal.

Sesuai dengan Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (Bappenas, 2009), pemerintah dalam menyusun anggaran mengacu pada tiga pilar sistem penganggaran, yaitu:

- 1 Penganggaran terpadu: Seluruh anggaran yang diajukan harus menyatu dengan keseluruhan proses perencanaan dan tidak terpisah-pisah antara unit atau program.
- 2 Penganggaran berbasis kinerja: Menghubungkan pengalokasian anggaran dengan target kinerja yang ingin dicapai, memastikan bahwa setiap dana yang dialokasikan memiliki sasaran dan hasil yang jelas.
- 3 Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM): Proses penganggaran dilakukan dengan pendekatan multi-tahun yang memperhitungkan proyeksi keuangan dan kinerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Penganggaran berbasis kinerja sendiri memiliki beberapa tujuan penting, yaitu:

- 1 Menghubungkan pengalokasian anggaran dengan target kinerja yang akan dicapai: Setiap anggaran yang diberikan harus terkait langsung dengan sasaran kinerja yang terukur, sehingga memastikan bahwa pengeluaran negara diarahkan untuk mencapai hasil yang spesifik (directly linkages between performance and budget).
- 2 Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan kegiatan pemerintah: Dengan pendekatan ini, pemerintah dapat menjalankan program secara lebih efisien dan terbuka dalam pelaporan anggaran serta hasil kinerjanya (operational efficiency).
- 3 Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas pemerintah dalam melaksanakan kegiatan dan pengelolaan anggaran: Pemerintah memiliki ruang gerak yang lebih besar dalam pelaksanaan kegiatan, namun tetap harus bertanggung jawab atas hasil yang dicapai melalui mekanisme pengawasan yang lebih ketat (more flexibility and accountability).

Dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja, pemerintah berusaha untuk tidak hanya memaksimalkan penggunaan anggaran, tetapi juga memastikan bahwa setiap alokasi dana memberikan dampak nyata bagi pencapaian tujuan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

2.1.1.3.Indikator-Indikator Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja, indikator kinerja merupakan alat penting untuk mengukur dan mengevaluasi pencapaian kinerja program yang

dibiayai oleh anggaran. Indikator-indikator ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana anggaran dikelola dan dimanfaatkan dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat beberapa elemen indikator kinerja yang relevan dalam konteks anggaran berbasis kinerja (Bastian, 2001; Setianingrum & Haryanto, 2020), yaitu:

1. Indikator Masukan (Input)

Indikator masukan mengukur jumlah dan jenis sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan. Sumber daya ini mencakup dana, tenaga kerja, peralatan, material, dan faktor lainnya yang diperlukan dalam pelaksanaan program atau proyek. Dengan mengukur input, organisasi dapat mengevaluasi apakah sumber daya yang tersedia sudah cukup memadai dan digunakan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan. Contohnya, dalam suatu proyek pembangunan infrastruktur, indikator input bisa berupa jumlah anggaran yang dialokasikan, jumlah tenaga kerja yang digunakan, serta bahan material yang diperlukan.

2. Indikator Proses (Process)

Indikator proses menilai bagaimana organisasi melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan. Ukuran yang digunakan dalam indikator ini mencakup kecepatan, ketepatan, dan akurasi dalam pelaksanaan kegiatan. Efisiensi dan ekonomisitas menjadi aspek utama yang dinilai dalam proses ini. Organisasi harus memastikan bahwa setiap tahap kegiatan dilakukan dengan cara yang paling efisien dan ekonomis untuk mencapai hasil yang optimal. Misalnya, dalam pelaksanaan program pengadaan barang, indikator proses dapat diukur dari kecepatan dan ketepatan waktu

distribusi barang ke lokasi yang membutuhkan, serta minimnya hambatan administratif.

3. Indikator Keluaran (Output)

Indikator keluaran mengukur hasil langsung dari suatu kegiatan, berupa produk atau layanan yang dihasilkan dari penggunaan anggaran. Dengan membandingkan output yang dihasilkan dengan rencana yang telah dibuat, organisasi dapat menilai apakah kegiatan telah terlaksana sesuai dengan target yang ditetapkan. Indikator output penting untuk menilai apakah program berjalan sesuai dengan harapan, baik dari segi jumlah produk yang dihasilkan maupun kualitas layanan yang diberikan. Sebagai contoh, dalam program pendidikan, indikator output dapat berupa jumlah siswa yang telah mendapatkan fasilitas pendidikan atau jumlah buku yang didistribusikan ke sekolah.

4. Indikator Hasil (Outcome)

Indikator hasil berfokus pada dampak dari output yang dihasilkan terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Outcome mencerminkan manfaat yang dirasakan oleh penerima program atau masyarakat secara keseluruhan, dan ini menjadi lebih penting daripada sekadar output. Indikator outcome menilai apakah hasil yang diperoleh dapat memberikan kegunaan nyata dan relevan bagi masyarakat. Sebagai contoh, dalam program kesehatan, outcome dapat diukur dari peningkatan kesehatan masyarakat secara keseluruhan, seperti penurunan angka kematian bayi atau peningkatan tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan.

5. Indikator Manfaat (Benefits)

Indikator manfaat mengukur dampak jangka panjang yang dihasilkan dari suatu program atau kegiatan. Manfaat ini baru dapat terlihat setelah beberapa waktu, khususnya dalam jangka menengah hingga jangka panjang, dan mencerminkan tujuan akhir dari program yang telah dilaksanakan. Indikator manfaat menunjukkan seberapa besar keluaran dan hasil dari kegiatan yang telah dilakukan memberikan dampak positif yang berkelanjutan bagi masyarakat atau organisasi. Sebagai contoh, dalam program pembangunan infrastruktur, indikator manfaat dapat berupa peningkatan aksesibilitas wilayah dan pertumbuhan ekonomi lokal yang dihasilkan dari keberadaan infrastruktur tersebut setelah beberapa tahun.

Indikator-indikator kinerja yang dijelaskan di atas memberikan panduan yang jelas dalam mengevaluasi keberhasilan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Dengan mengukur berbagai elemen mulai dari input hingga manfaat jangka panjang, organisasi dapat menilai secara menyeluruh efektivitas penggunaan anggaran dalam mencapai tujuan strategisnya. Setiap indikator saling berhubungan dan memainkan peran penting dalam memastikan bahwa anggaran yang dialokasikan digunakan secara efisien, memberikan dampak yang nyata, dan bermanfaat bagi masyarakat secara berkelanjutan.

2.1.2. Konsep Good Governance

2.1.2.1. Definisi Good Governance

Good Governance atau tata kelola pemerintahan yang baik adalah konsep yang sangat penting dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Hal ini karena

Good Governance berperan sebagai fondasi utama dalam menciptakan sistem pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Menurut Undang-Undang No. 30 Tahun 2014, konsep Good Governance di Indonesia bertujuan untuk meningkatkan kualitas pemerintahan yang bersih dan efisien, serta mencegah praktik-praktik negatif seperti kolusi, korupsi, dan nepotisme. Dengan penerapan tata kelola pemerintahan yang baik, diharapkan birokrasi dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan transparan, sehingga menciptakan kepercayaan publik yang tinggi terhadap pemerintah.

Menurut Mardiasmo (2009), Good Governance dapat diartikan sebagai tata cara yang digunakan oleh suatu negara dalam mengelola sumber daya ekonomi dan sosialnya, yang berorientasi pada pembangunan masyarakat dan bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang baik. Good Governance tidak hanya mencakup aspek administratif dalam pengelolaan pemerintahan, tetapi juga mencakup partisipasi aktif dari berbagai pihak, termasuk masyarakat, dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh Kaihatu (2006) dan Njatrijani dkk., (2019), yang menyatakan bahwa Good Governance adalah proses transparan yang melibatkan pengaturan hubungan antara pemerintah, komite, direksi, serta pemangku kepentingan lainnya, dengan tujuan untuk mencapai kinerja pemerintahan yang optimal.

Prinsip-prinsip Good Governance juga dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, Pasal 2d, yang menyebutkan bahwa tata kelola pemerintahan yang baik harus menerapkan profesionalitas, transparansi, akuntabilitas, demokrasi,

efektivitas, efisiensi, serta supremasi hukum. Penerapan prinsip-prinsip ini sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas layanan publik dan memastikan bahwa setiap keputusan dan kebijakan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh lapisan masyarakat. Melalui Good Governance, pemerintah juga diharapkan mampu menciptakan birokrasi yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat, serta memberikan layanan yang berkualitas tinggi.

Dalam konteks anggaran berbasis kinerja, penerapan Good Governance menjadi semakin relevan karena prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi merupakan elemen penting dalam memastikan bahwa anggaran yang dialokasikan benar-benar digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan (A. H. M. Nurdin, 2018). Dengan demikian, Good Governance tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kualitas pemerintahan, tetapi juga memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat (Hermansyah dkk., 2024).

2.1.2.2. Manfaat Good Governance

Penerapan *good governance* merupakan elemen penting yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan *good governance* meliputi:

1. Efisiensi Proses: *Good governance* mendorong konsistensi dalam pelaksanaan proses-proses organisasi, yang memungkinkan peningkatan produktivitas dan efisiensi secara berkelanjutan.

2. Kemudahan dalam Mengidentifikasi Kesalahan: Dengan adanya sistem organisasi yang transparan, *good governance* membantu mendeteksi kesalahan yang menghambat kinerja organisasi dengan cepat.
3. Operasional yang Efektif: Kolaborasi yang harmonis memastikan bahwa operasi organisasi berjalan dengan lancar. Prinsip *good governance* mendorong interaksi dan diskusi sebelum pengambilan keputusan, yang tidak hanya menghemat waktu tetapi juga mempercepat pelaksanaan operasional.
4. Peningkatan Reputasi: Good governance menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas, yang meningkatkan kinerja organisasi dan memberi peluang untuk mendominasi pasar. Dengan demikian, penerapan prinsip ini memainkan peran penting dalam memperkuat reputasi organisasi.
5. Identifikasi Masalah yang Efektif: Meskipun tantangan dan hambatan tak dapat dihindari, organisasi yang menerapkan *good governance* mampu mengidentifikasi masalah dengan cepat dan segera melakukan mitigasi risiko, sehingga masalah tidak berkembang menjadi ancaman besar.
6. Keberlanjutan Finansial: Prinsip *good governance* membantu mengurangi risiko yang berkaitan dengan keamanan, hukum, dan kinerja organisasi. Pengelolaan yang efisien memungkinkan organisasi untuk menghentikan pengeluaran yang tidak perlu dan mengalokasikan sumber daya ke area yang lebih penting, mendukung stabilitas dan keamanan finansial bagi semua pihak yang terlibat.

7. Responsivitas terhadap Perubahan: Dunia bisnis selalu berkembang, dan *good governance* membantu organisasi mempertahankan komitmen jangka panjang serta prinsip pengelolaan yang jelas untuk bertahan dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

2.1.2.3. Indikator Good Governance

Good governance memiliki karakteristik transparansi, akuntabilitas publik dan value for money (Mardiasmo, 2009). Terdapat 5 prinsip dari sembilan karakteristik tersebut sebagai indikator good governance, yaitu:

1. Transparansi

Transparansi merupakan keterbukaan informasi yang berkaitan dengan organisasi, dimana tersedia secara mudah, bebas dan bisa diakses (Fajri dkk., 2020). Transparansi melibatkan keterbukaan lembaga-lembaga publik dalam menyampaikan informasi yang jelas dan dapat dipantau oleh masyarakat. Transparansi memerlukan sistem informasi yang terbuka, tepat waktu, dan dapat dibandingkan, yang mencakup kondisi keuangan serta pengelolaan dan kepemilikan institusi. Transparansi diwujudkan melalui kebijakan yang dapat diawasi, akses publik terhadap informasi untuk menilai kebijakan pemerintah, serta adanya prinsip saling mengawasi dan keseimbangan kekuasaan antara lembaga eksekutif dan legislatif (Mardiasmo, 2009)

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kemampuan untuk memberikan pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya publik, termasuk uang negara, dengan memastikan bahwa penggunaannya sesuai dengan peraturan dan tujuan yang

telah ditetapkan (Nasution, 2013). Akuntabilitas mengacu pada kewajiban pihak yang memegang amanah untuk memberikan laporan yang jelas, menyajikan, serta mengungkapkan seluruh aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak yang memberi amanah (principal). Dengan demikian, pihak yang berwenang dan memiliki hak dapat meminta pertanggungjawaban atas pelaksanaan amanah tersebut (Mardiasmo, 2009)

3. Penegakan Hukum

Penegakan hukum bertujuan memastikan adanya kepastian hukum, yang merupakan salah satu prinsip utama dalam penyelenggaraan negara. Seluruh tindakan aparat hukum, mulai dari tahap penyelidikan hingga penegakan hukum, harus selalu berlandaskan pada aturan yang berlaku (rule of law). Hal ini tidak hanya berarti memberikan hukuman kepada pelanggar hukum, tetapi juga memastikan pelaksanaan hukum sesuai dengan prosedur yang diatur dalam undang-undang, dengan memperhatikan budaya hukum yang hidup di masyarakat. Dalam kerangka *Good Governance*, penegakan hukum tidak dapat berjalan tanpa partisipasi masyarakat, yang sangat penting dalam prosesnya.

4. Responsivitas

Responsivitas menggambarkan kemampuan suatu organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat, menetapkan prioritas, menyusun agenda, serta mengembangkan program layanan publik yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas juga menekankan bahwa program yang dijalankan oleh organisasi publik harus selaras dengan harapan dan keinginan warga.

5. Keadilan

Keadilan berarti memberikan pengakuan yang setara terhadap hak dan kewajiban setiap individu. Keadilan tercapai ketika hak-hak setiap orang dihormati dan dijalankan seimbang dengan kewajiban yang diemban. Ini mengacu pada situasi di mana setiap warga negara memperoleh hak mereka secara proporsional dan mendapatkan bagian yang adil dari kekayaan kolektif. Selain itu, setiap orang berkesempatan meningkatkan atau mempertahankan kesejahteraannya dan dapat terlibat dalam proses pemerintahan.

2.1.2.4. Prinsip-Prinsip Good Governance

Dalam konteks pengelolaan anggaran berbasis kinerja, penerapan prinsip-prinsip Good Governance menjadi sangat penting untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, dan akuntabel. Prinsip-prinsip ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan pemerintahan, tetapi juga membantu memastikan bahwa setiap sumber daya yang dikelola oleh pemerintah dapat dimanfaatkan dengan optimal demi kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan United Nations Development Programme (UNDP, 1997), terdapat sembilan prinsip utama Good Governance yang relevan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja, yaitu:

1. Akuntabilitas (Accountability)

Prinsip akuntabilitas menekankan tanggung jawab pemerintah dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Setiap pemimpin dan pejabat publik yang telah diberi amanah oleh masyarakat harus dapat mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan yang diambil, termasuk dalam pengelolaan anggaran.

Akuntabilitas ini mencakup kewajiban untuk memberikan laporan keuangan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan standar yang berlaku. Dengan akuntabilitas yang tinggi, masyarakat dapat memantau sejauh mana anggaran telah dikelola dengan benar dan sesuai dengan perencanaan.

2. Partisipasi Masyarakat (Society Participation)

Partisipasi masyarakat adalah prinsip penting dalam Good Governance yang mendorong keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik. Masyarakat diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan aspirasi mereka, baik secara langsung maupun melalui perwakilan. Dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja, partisipasi masyarakat memungkinkan adanya transparansi dan akuntabilitas yang lebih baik, karena masyarakat turut mengawasi dan menilai apakah anggaran yang dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan mereka.

3. Transparansi (Transparency)

Transparansi adalah prinsip yang mengharuskan pemerintah untuk memberikan akses informasi yang mudah dan jelas kepada masyarakat. Informasi terkait penggunaan anggaran, kebijakan publik, dan proses pengambilan keputusan harus terbuka dan dapat diakses oleh semua pihak yang berkepentingan. Dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja, transparansi penting untuk memastikan bahwa alokasi dana dilakukan dengan cara yang benar dan tidak disalahgunakan untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.

4. Efisiensi dan Efektivitas (Efficiency and Effectiveness)

Prinsip efisiensi dan efektivitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan pemerintah dilakukan dengan cara yang paling hemat dan tepat guna, sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Pengelolaan anggaran berbasis kinerja menekankan pentingnya efisiensi dalam penggunaan sumber daya serta efektivitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5. Kesenjangan (Equality)

Kesenjangan berarti bahwa setiap warga negara harus mendapatkan perlakuan yang adil dan setara dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam pelayanan publik. Dalam Good Governance, pemerintah harus mampu memberikan akses yang setara bagi seluruh masyarakat terhadap layanan publik dan program-program yang didanai oleh anggaran negara, tanpa diskriminasi berdasarkan latar belakang sosial, ekonomi, atau etnis

6. Tegaknya Supremasi Hukum (Rule of Law)

Supremasi hukum adalah prinsip yang menekankan pentingnya ketaatan terhadap hukum dalam setiap proses pemerintahan. Dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja, semua kebijakan dan tindakan yang diambil harus sesuai dengan kerangka hukum yang berlaku, termasuk dalam hal pengelolaan keuangan dan pelaksanaan program-program publik. Hukum yang adil dan tidak diskriminatif adalah fondasi untuk menciptakan pemerintahan yang baik dan dapat dipercaya.

7. Visi Strategis (Strategic Vision)

Prinsip visi strategis mengharuskan pemerintah memiliki pandangan jangka panjang yang jelas mengenai arah pembangunan yang ingin dicapai. Dalam konteks anggaran berbasis kinerja, visi strategis sangat penting untuk memastikan bahwa alokasi anggaran dilakukan sesuai dengan prioritas pembangunan yang telah ditetapkan. Dengan visi yang jelas, pemerintah dapat merancang kebijakan dan program yang dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat dalam jangka Panjang.

8. Responsif (Responsiveness)

Responsivitas adalah kemampuan pemerintah untuk merespon kebutuhan dan aspirasi masyarakat secara cepat dan tepat. Dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja, responsivitas ini diwujudkan dalam bentuk kebijakan yang tanggap terhadap kondisi nyata di lapangan, serta alokasi dana yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Pemerintah yang responsif mampu memberikan layanan publik yang lebih baik dan sesuai dengan harapan masyarakat.

9. Berorientasi pada Konsensus (Consensus Orientation)

Prinsip ini menekankan pentingnya proses pengambilan keputusan yang inklusif dan berdasarkan konsensus, di mana kepentingan berbagai pihak dipertimbangkan secara adil. Dalam Good Governance, kebijakan publik yang diambil harus merupakan hasil dari dialog dan kompromi antara berbagai kelompok masyarakat, sehingga dapat menciptakan keputusan yang dapat diterima oleh semua

pihak. Prinsip ini penting dalam mencegah terjadinya konflik dan menciptakan pemerintahan yang stabil.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip Good Governance di atas, pemerintah dapat menciptakan pengelolaan anggaran berbasis kinerja yang efektif, transparan, dan akuntabel, serta memastikan bahwa setiap kebijakan dan program yang dilakukan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat.

2.1.2.5. Ciri-Ciri Good Governance

Berdasarkan kebijakan yang dijelaskan oleh *United Nations Development Programme* (UNDP), ciri-ciri *Good Governance* meliputi beberapa hal penting, yaitu:

- 1 Semua pihak yang terlibat harus bertanggung jawab, transparan, adil, serta bekerja secara efektif.
- 2 Kepatuhan terhadap supremasi hukum harus ditegakkan.
- 3 Pengambilan keputusan terkait prioritas sosial, politik, dan ekonomi didasarkan pada kesepakatan bersama dalam masyarakat.
- 4 Perhatian khusus diberikan kepada kelompok miskin dan tertinggal dalam setiap proses pengambilan keputusan, terutama dalam hal alokasi sumber daya pembangunan.

2.1.2.6. Karakteristik Good Governance

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), tata kelola pemerintahan yang

baik memiliki beberapa karakteristik utama yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas penyelenggaraan pemerintahan. Karakteristik ini meliputi:

1. Transparansi

Menurut Gayatri dkk., (2017), transparansi memungkinkan masyarakat untuk mendapatkan akses informasi terkait rencana, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban pengelolaan dana, termasuk dana desa. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 20 Tahun 2018 mengatur bahwa laporan APBD harus diumumkan secara terbuka kepada masyarakat, misalnya melalui papan pengumuman. Ini bertujuan untuk menyediakan informasi yang jujur, mudah diakses, dan dipahami oleh publik, sehingga proses pengelolaan keuangan dapat dilihat secara terbuka. Namun, kenyataannya banyak desa belum sepenuhnya menerapkan transparansi ini.

2. Partisipasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, partisipasi adalah keterlibatan aktif dalam suatu kegiatan. Partisipasi masyarakat dalam tata kelola pemerintahan mencakup tidak hanya keterlibatan fisik, tetapi juga memberikan penilaian terhadap kinerja pemerintah dan kondisi lingkungan. Dengan melibatkan masyarakat, pemerintah dapat lebih tanggap dalam menghadapi tantangan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas mengacu pada kewajiban pemerintah atau lembaga untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan yang diambil. Kepala desa, misalnya, harus melaporkan semua penggunaan APBDes kepada masyarakat dan

pemerintah sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, menunjukkan komitmen terhadap prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik.

4. Ketertiban dan Disiplin

Penggunaan anggaran harus dilakukan secara tertib dan konsisten oleh kepala desa dan aparatnya, sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi dan aturan keuangan yang berlaku. Tujuan dari ketertiban dan disiplin ini adalah untuk menjaga agar pengelolaan anggaran sesuai dengan hukum yang berlaku, sehingga anggaran dapat digunakan secara efisien dan akuntabel.

Good governance dan stabilitas masa kerja pegawai memainkan peran krusial dalam keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Good governance berfungsi sebagai landasan utama dalam pengelolaan anggaran yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan berorientasi pada hasil. Penerapan prinsip-prinsip good governance memastikan bahwa setiap tahapan dalam siklus anggaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, dilakukan secara efisien dan dapat dipertanggungjawabkan (Setiawan & Johannes, 2024). Dengan demikian, anggaran yang dialokasikan dapat digunakan secara optimal untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Stabilitas masa kerja pegawai berkontribusi terhadap keberlanjutan dan konsistensi dalam penerapan kebijakan anggaran berbasis kinerja. Pegawai yang memiliki masa kerja yang stabil cenderung memiliki pengalaman, pemahaman mendalam, serta keterampilan yang lebih baik dalam mengelola dan mengawasi pelaksanaan anggaran. Stabilitas ini juga dapat meningkatkan profesionalisme dan

efektivitas kerja, sehingga meminimalkan risiko kesalahan dalam implementasi anggaran.

2.1.2.7. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka berpikir merupakan penjelasan tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

2.1.2.7.1. Pengaruh Good Governance terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Good governance merupakan fondasi yang penting dalam pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik, dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan anggaran. Transparansi memungkinkan semua pihak untuk mengakses informasi terkait proses anggaran, sedangkan akuntabilitas mendorong pejabat untuk bertanggung jawab terhadap penggunaan sumber daya. Partisipasi publik memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk terlibat dalam perencanaan dan evaluasi kebijakan anggaran. Dengan demikian, good governance menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi pengambilan keputusan yang tepat, yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi implementasi anggaran berbasis kinerja

2.1.2.7.2. Pengaruh stabilitas masa kerja terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Stabilitas masa kerja pegawai memainkan peranan penting dalam meningkatkan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Pegawai yang memiliki masa kerja yang stabil biasanya memiliki pengalaman yang lebih banyak, yang berkontribusi pada pemahaman mendalam tentang proses dan mekanisme yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran. Pengalaman ini mengarah pada kemampuan yang lebih baik dalam mengidentifikasi masalah dan merumuskan solusi yang efektif. Selain itu, pegawai yang lama bekerja cenderung memiliki hubungan yang lebih solid dengan rekan kerja dan pemangku kepentingan lainnya, sehingga kolaborasi dalam tim menjadi lebih harmonis. Hasilnya, stabilitas masa kerja dapat berkontribusi pada tercapainya target kinerja yang diinginkan dalam implementasi anggaran.

2.1.2.7.3. Pengaruh Good Governance terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dimoderasi Komunikasi

Komunikasi berfungsi sebagai variabel moderating yang signifikan dalam hubungan antara good governance dan implementasi anggaran berbasis kinerja. Ketika komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik, informasi mengenai kebijakan dan prosedur yang terkait dengan anggaran dapat disampaikan dengan jelas kepada seluruh pemangku kepentingan. Komunikasi yang efektif mendorong keterlibatan dan kolaborasi antara pegawai dan manajemen, yang pada gilirannya memperkuat pemahaman tentang prinsip-prinsip good governance. Hal ini memungkinkan pegawai untuk menerapkan standar tata kelola yang baik secara lebih

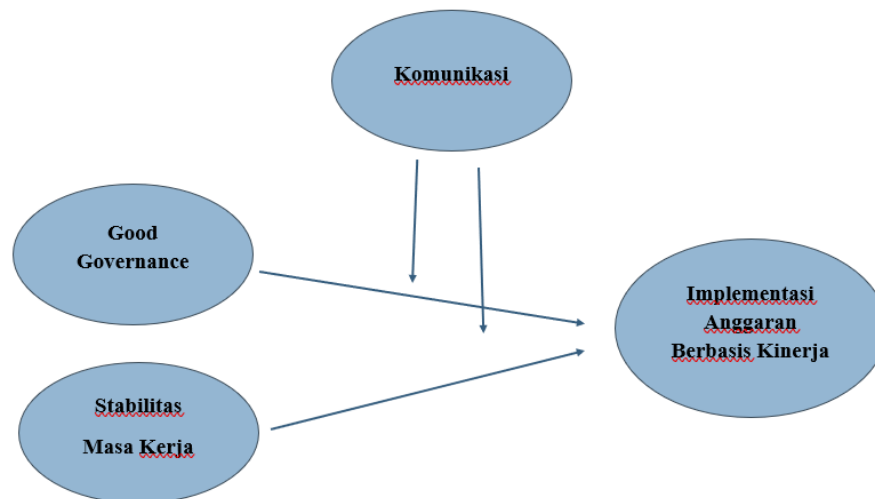
konsisten, sehingga meningkatkan efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja.

2.1.2.7.4. Pengaruh stabilitas masa kerja terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dimoderasi Komunikasi

Dalam konteks stabilitas masa kerja, komunikasi kembali berperan sebagai variabel moderating penting. Pegawai yang memiliki pengalaman dan masa kerja yang stabil bisa jadi lebih efektif dalam tugas mereka, namun tanpa dukungan komunikasi yang baik, potensi tersebut mungkin tidak dimanfaatkan secara maksimal. Komunikasi yang jelas dan terbuka memfasilitasi pertukaran ide, umpan balik, dan kolaborasi di antara pegawai, yang dapat meningkatkan pengambilan keputusan kolektif. Dengan demikian, ketika stabilitas masa kerja didampingi oleh praktik komunikasi yang efektif, hal ini dapat memperkuat hasil implementasi anggaran berbasis kinerja, menjadikan proses tersebut lebih terkoordinasi dan berkualitas.

Good governance dan stabilitas masa kerja pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, dengan komunikasi berfungsi sebagai variabel moderating yang memperkuat hubungan tersebut. Good governance melalui prinsip transparansi dan akuntabilitas menciptakan lingkungan yang mendukung pengambilan keputusan yang efektif, sementara stabilitas masa kerja meningkatkan daya dukung pegawai dalam pelaksanaan anggaran. Berdasarkan penjelasan di atas, kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan seperti

Komunikasi, sebagai variabel moderating, memiliki peran penting dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh good governance dan stabilitas masa kerja pegawai terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa informasi terkait kebijakan anggaran dapat tersampaikan dengan jelas kepada seluruh pemangku kepentingan, meningkatkan koordinasi antarunit kerja, serta mengurangi potensi kesalahpahaman yang dapat menghambat implementasi anggaran. Dengan komunikasi yang baik, prinsip-prinsip good governance dapat diinternalisasi dengan lebih baik oleh pegawai, dan manfaat dari stabilitas masa kerja dapat dioptimalkan dalam mendukung pelaksanaan anggaran berbasis kinerja yang lebih efektif dan efisien. Hubungan variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada bagan berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Penelitian yang mengkaji pengaruh good governance terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja sudah pernah dikaji sebelumnya oleh Suhendar (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa prinsip-prinsip good governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Selain itu, Israr & Syofyan (2022) juga mengkaji hubungan keduanya. Munculnya konsep good governance sangat menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas dan partisipasi (Agere, 2023). Penelitiannya menunjukkan bahwa good governance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Pengaruh stabilitas masa jabatan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja juga sudah pernah dikaji sebelumnya oleh. Penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh stabilitas jabatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia mendukung implementasi kebijakan yang digunakan dalam menganalisis fenomena implementasi anggaran berbasis kinerja.

2.1.3. Komunikasi

Menurut Apriadi (2013:7) Pengertian komunikasi dalam bahasa Inggris adalah "*communication*" dan dalam bahasa Inggris juga disebut dengan "*common*" yang mempunyai arti sama. Jadi, apabila kita berkomunikasi (*to communicate*), ini berarti bahwa kita berada dalam keadaan berusaha untuk menimbulkan suatu persamaan (*commonnes*) dalam hal sikap dengan seseorang. Jadi pengertian komunikasi adalah sebagai proses «menghubungi» atau «mengadakan perhubungan»

Komunikasi adalah suatu cara yang dilakukan untuk menyampaikan informasi atau pesan dari pengirim kepada penerima dengan tujuan pesan yang disampaikan dapat dimengerti dan dipahami penerima.

Komunikasi merupakan suatu kekuatan yang luar biasa dalam kehidupan organisasi, jika dalam pemberian informasi salah atau tugas dari pimpinan maka akan menjadi fatal dalam melakukan pekerjaan dalam instansi. Bahkan ketika pimpinan dan pegawai tidak ada komunikasi maka suatu organisasi atau instansi akan diam tidak ada aktivitas dan tidak ada kemajuan.

Menurut Richard L. Wiseman, Mengatakan bahwa komunikasi sebagai proses yang melibatkan dalam pertukaran pesan dan penciptaan makna. Makna yang tersimpan dalam definisi ini memberikan pengertian bahwa komunikasi efektif apabila orang tersebut menafsirkan pesan yang sama seperti apa yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.

Adapun pengertian komunikasi menurut para ahli lainnya itu:

- a. Sanono dan SH Nono dan Weaver, Mereka mengatakan bahwa “ Komunikasi itu merupakan suatu bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak sengaja ataupun tidak terbatas”.
- b. Carl I . Hopland, Mengatakan bahwa “ Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (Komunikator) dengan menyampaikan rangsangan untuk mengubah perilaku orang lain.
- c. Judy Cpearson & Paul I Melson, Mengatakan bahwa “ Komunikasi itu merupakan suatu proses yang memahami dan berbagi makna.

- d. Anwar Arifin, Mengatakan bahwa ‘’ Komunikasi itu merupakan suatu konsep yang multi makna. Makna komunikasi dapat dibedakan berdasarkan komunikasi sebagai proses sosial. Dimana para ahli ilmu sosial melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan komunikasi yang secara umum memfokuskan pada kegiatan manusia dan berkaitan dengan pesan perilakunya.

Komunikasi merupakan suatu hal yang paling penting dan merupakan aspek yang paling kompleks dalam hubungan kehidupan manusia. Kehidupan kita sehari-hari sangat kuat dipengaruhi oleh komunikasi kita dengan orang lain maupun pesan-pesan yang kita terima dari orang lain yang bahkan tidak kita kenal baik yang sudah hidup maupun yang sudah mati, dan juga komunikator yang dekat maupun yang jauh jaraknya. Karena itu, komunikasi sangat vital untuk kehidupan kita, maka sudah sepatutnya komunikasi, mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.

Menurut Gode (dalam, Wiryanto 2017:6) komunikasi adalah suatu proses yang membuat kebersamaan bagi dua atau lebih yang semula monopoli oleh satu atau beberapa orang.

2.1.3.1. Unsur Komunikasi

Menurut Harold Lasswell (Efendy 2015:22) terdapat beberapa unsur dalam komunikasi, yaitu:

- a. Komunikator, adalah pihak yang bertindak sebagai pengirim pesan kepada komunikan (penerima pesan) dalam sebuah proses komunikasi.

- b. Pesan, adalah setiap pemberitahuan, kata atau komunikasi baik lisan maupun tertulis, yang dikirimkan dari satu orang ke orang lain.
- c. Alat atau media, adalah segala bentuk dan saluran yang digunakan untuk menyampaikan informasi atau pesan.
- d. Efek, adalah perubahan, hasil atau konsekuensi yang disebabkan oleh sesuatu yang dikirimkan oleh komunikator kepada komunikan

2.1.3.2. Proses Komunikasi

Menurut Caropeboka (2017:21), terdapat dua bagian utama dalam proses komunikasi yang dilakukan oleh publik, antara lain sebagai berikut:

1. Proses komunikasi secara primer

Adalah proses menyampaikan pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*Symbol*) sebagai medianya. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa. Isyarat, gambar, warna dan lain sebagainya yang secara langsung dapat menterjemahkan pikiran atau perasaan seorang komunikator kepada komunikan.

2. Proses komunikasi secara sekunder

Menurut Efendy (2011:16), Komunikasi secara sekunder merupakan proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah menggunakan media kedua setelah menggunakan media isyarat atau lambang. Seorang komunikator menggunakan media kedua dalam melancarkan komunikasinya dikarenakan sasaran komunikasi berada jauh dan tidak dapat dijangkau ketika menggunakan komunikasi secara langsung. Maka dari itu,

proses komunikasi secara sekunder sangat dibutuhkan untuk melancarkan komunikasi kepada komunikan yang memiliki jarak yang jauh.

1.1.3.3. Fungsi Komunikasi

Menurut William I. Gordon (Mulyana, 2015:434). Fungsi komunikasi sebagai berikut:

a. Komunikasi Sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan komunikasi penting untuk membangun konsep diri kita, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan, dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang menghibur dan memupuk hubungan dengan orang lain.

b. Komunikasi Ekspresif

Erat kaitannya dengan komunikasi sosial adalah komunikasi yang ekspresif yang dapat dilakukan baik secara sendiri ataupun dalam kelompok. Komunikasi ekspresif tidak otomatis bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dikatakan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyampaikan perasaan-perasaan kita.

c. Komunikasi Ritual

Erat kaitannya dengan komunikasi ekspresif adalah komunikasi ritual yang biasa dilakukan secara kolektif.

2.2. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap semua masalah penelitian,

di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2010). Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Hipotesis dalam penelitian ini menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel terhadap variabel dependen dan variabel moderasi.

1. Ada pengaruh *good governance* terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Kantor BPKD Aceh Tenggara
2. Ada pengaruh stabilitas masa kerja pegawai terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Kantor BPKD Aceh Tenggara.
3. Ada pengaruh komunikasi memoderasi *good governance* terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Kantor BPKD Aceh Tenggara.
4. Ada pengaruh komunikasi memoderasi stabilitas masa kerja pegawai terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Kantor BPKD Aceh Tenggara.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan penelitian berlandaskan pada filsafat positivisme untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dan pengambilan sampel secara random dengan pengumpulan data menggunakan instrumen, analisis data bersifat statistik (Sugiyono, 2015, 2018, 2019). Pendekatan ini digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan menganalisis pengaruh variabel-variabel independen (*good governance* dan stabilitas masa kerja pegawai) terhadap variabel dependen (implementasi anggaran berbasis kinerja), dengan komunikasi sebagai variabel moderasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat numerik dan dianalisis menggunakan metode statistik untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel (Kuncoro, 2003).

Penelitian ini juga menggunakan jenis penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis hubungan antara dua atau lebih variabel. Dalam hal ini, penelitian asosiatif memungkinkan peneliti untuk menentukan apakah ada pengaruh atau hubungan signifikan antara variabel yang diteliti. Penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan tentang sejauh mana hubungan antar variabel, apakah hubungan tersebut bersifat positif, negatif, atau tidak ada hubungan sama sekali. Pada penelitian ini, hubungan yang diteliti adalah antara variabel *good governance* dan

stabilitas masa kerja pegawai terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja pada Kantor Keuangan Kabupaten Aceh Tenggara.

Lebih lanjut, jenis penelitian asosiatif ini sangat relevan ketika peneliti ingin mengembangkan teori yang dapat menjelaskan, meramalkan, dan bahkan mengontrol suatu gejala atau fenomena tertentu. Dalam konteks ini, penelitian mencoba untuk menjelaskan bagaimana pengaruh *good governance* dan stabilitas masa kerja pegawai terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Menurut (Sugiyono, 2016), penelitian asosiatif memang dirancang untuk melihat hubungan antara variabel-variabel yang ada. Dengan pendekatan ini, peneliti tidak hanya berhenti pada deskripsi atau penggambaran fenomena, tetapi juga melangkah lebih jauh untuk memahami dinamika yang terjadi di antara variabel-variabel tersebut. Dalam kasus penelitian ini, keterkaitan antara variabel pengaruh dengan implementasi anggaran berbasis kinerja pada kantor keuangan daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

3.2.Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Keuangan Aceh Tenggara, Provinsi Aceh. Pemilihan Kantor Keuangan Aceh Tenggara sebagai lokasi penelitian didasarkan pada relevansi dan kesesuaian objek penelitian dengan topik yang diangkat, yaitu pengaruh *good governance* dan stabilitas masa kerja pegawai terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, dengan komunikasi sebagai variabel moderasi. Kantor Keuangan Aceh Tenggara merupakan institusi pemerintah yang bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan daerah, termasuk dalam

implementasi anggaran berbasis kinerja, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Lokasi ini dipilih karena Kantor Keuangan Aceh Tenggara mewakili tantangan yang dihadapi oleh pemerintah daerah di wilayah yang sedang berkembang, terutama dalam mengoptimalkan pengelolaan keuangan dan penerapan anggaran berbasis kinerja. Selain itu, dinamika yang ada di Kantor Keuangan Aceh Tenggara terkait dengan penerapan *good governance*, stabilitas jabatan, serta efektivitas komunikasi dalam organisasi dianggap dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Waktu penelitian direncanakan akan berlangsung selama tiga bulan, yaitu mulai bulan Oktober hingga Desember tahun 2024. Pemilihan rentang waktu ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain ketersediaan data, kesesuaian dengan jadwal kegiatan di Kantor Keuangan Aceh Tenggara, serta estimasi waktu yang diperlukan untuk pengumpulan dan analisis data. Tahapan penelitian akan meliputi persiapan administrasi, pengumpulan data melalui kuesioner dan wawancara, serta analisis data dan penyusunan laporan penelitian. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1. Rencana Waktu Penelitian

No	Proses Penelitian	Bulan/Tahun																	
		Des 2024	Jan 2025	Feb 2025	Mar 2025	April 2025	Mei 2025	Jun 2025	Jul 2025										
1	Survei Pendahuluan																		
2	Identifikasi Masalah																		
3	Penyusunan Proposal																		
4	Penyusunan Instrumen																		
5	Penyebaran Kuesioner																		
6	Pengumpulan Data																		
7	Pengolahan Data																		
8	Analisis Data																		
9	Penyusunan Lapora Akhir																		
10	Bimbingan Tesis																		
11	Seminar Hasil																		
12	Ujian Tesis																		

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karateristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Keuangan Aceh Tenggara, baik yang menduduki jabatan struktural maupun fungsional, serta yang

terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan dan penerapan anggaran berbasis kinerja. Pegawai-pegawai ini dipilih sebagai populasi karena mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait implementasi anggaran berbasis kinerja, penerapan *good governance*, serta kondisi komunikasi dan stabilitas jabatan di dalam instansi.

Jumlah total populasi dalam penelitian ini adalah 80 orang, terdiri dari pegawai dengan berbagai jenjang jabatan dan tanggung jawab yang berbeda. Penelitian ini berfokus pada pegawai yang berperan aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi anggaran berbasis kinerja di Kantor Keuangan Aceh Tenggara.

3.3.2. Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Rusiadi dkk., 2014). Menurut Arikunto (2016) jika jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka jumlah populasinya diambil secara keseluruhan. Populasi dari penelitian ini berjumlah 80 orang, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Artinya penelitian ini merupakan penelitian populasi.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (I. Nurdin & Hartati, 2019). Dalam penelitian ini, terdapat beberapa variabel yang dioperasionalkan untuk mendukung pengujian hipotesis dan analisis

hubungan antarvariabel. Variabel-variabel tersebut terdiri dari variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi. Berikut adalah definisi operasional masing-masing variabel.

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	Good Governance (X1)	Good governance atau tata kelola pemerintahan yang baik mengacu pada prinsip-prinsip yang menjamin transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, serta supremasi hukum dalam penyelenggaraan pemerintahan. (Netha & Tunti, 2021)	1. Transparansi 2. Akuntabilitas 3. Partisipasi 4. Efektivitas 5. Efisiensi (Sedarmayanti, 2012)	Ordinal
2	Stabilitas masa kerja pegawai (X2)	Stabilitas jabatan merujuk pada lamanya seorang pegawai menduduki suatu posisi tertentu tanpa adanya rotasi atau mutasi yang terlalu sering.	1. Masa Jabatan 2. Frekuensi Rotasi	Ordinal
3	Komunikasi (Variabel Moderasi, Z)	Komunikasi dalam konteks penelitian ini diartikan sebagai proses penyampaian dan pertukaran informasi, baik secara vertikal (atasan ke bawahan) maupun horizontal (antarpegawai dan antarunit) di dalam organisasi. Komunikasi yang efektif memungkinkan kelancaran koordinasi, pengambilan keputusan, serta pelaksanaan program. (Saputra, 2024)	1. Frekuensi Komunikasi 2. Kejelasan Instruksi 3. Keterbukaan Informasi 4. Efektivitas Penyampaian Pesan (Nurfitrianti dkk., 2018)	Ordinal
4	Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y)	Implementasi anggaran berbasis kinerja adalah proses penerapan anggaran yang berfokus pada pencapaian output dan outcome yang telah ditetapkan sebagai target kinerja. Anggaran berbasis kinerja bukan hanya berfungsi sebagai alat pengalokasian dana, tetapi juga sebagai instrumen evaluasi kinerja pemerintah. (Biswan & Grafitanti, 2021)	1. Visi 2. Misi (Ningsih dkk., 2018)	Ordinal

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian ini untuk memperoleh data yang valid dan reliabel guna menjawab pertanyaan penelitian serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai teknik pengumpulan data yang digunakan.

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data utama dalam penelitian ini. Teknik ini dipilih karena dapat mengumpulkan data dalam jumlah besar secara efisien dan memungkinkan untuk mengukur persepsi responden terkait variabel yang diteliti (good governance, stabilitas masa kerja pegawai, komunikasi, dan implementasi anggaran berbasis kinerja). Kuesioner akan disebarkan kepada pegawai Kantor Keuangan Aceh Tenggara yang terlibat dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

Tabel 3.3. Bobot Skala Likert

Kategori Pertanyaan / Pernyataan	Skala Likert
Sangat Baik (SB)	5
Baik (B)	4
Kurang Baik (KB)	3
Tidak Baik (TB)	2
Sangat Tidak Baik (STB)	1

Sumber: Sugiyono (2010)

2. Wawancara

Selain kuesioner, wawancara semi-terstruktur juga digunakan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam terkait variabel-variabel yang diteliti. Wawancara dilakukan terhadap beberapa pejabat kunci atau pegawai yang memiliki peran penting dalam pengelolaan anggaran di Kantor Keuangan Aceh Tenggara.

3.6. Uji Instrumen Data

Sebelum melaksanakan proses pengumpulan data, seluruh instrumen penelitian yang digunakan dalam bentuk kuesioner wajib melalui proses uji instrumen data untuk memastikan kualitas dan keandalannya. Uji instrumen data terdiri dari dua tahap utama, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji ini dilakukan untuk menjamin bahwa instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang dimaksud secara akurat dan konsisten.

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner benar-benar mengukur konsep yang ingin diukur (valid). Validitas diuji dengan menggunakan teknik validitas konstruk (construct validity), di mana peneliti akan menghitung korelasi antara skor tiap butir pertanyaan dengan skor total dari variabel yang diukur (Ardiansyah dkk., 2023). Uji validitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson. Jika koefisien korelasi menunjukkan nilai yang signifikan ($p\text{-value} < 0.05$), maka item tersebut dianggap valid (Telussa dkk., 2013).

Setelah hipotesis H_0 dan H_a ditetapkan, dilakukan uji signifikansi dengan membandingkan nilai r hitung (dari tabel *corrected item-total correlation*) dengan r

tabel (dari tabel *Product Moment* dengan tingkat signifikansi 0,05) dan derajat kebebasan ($df = n - k$) (Ghozali, 2013). Proses ini bertujuan untuk menguji validitas instrumen, dengan rumus uji validitas yang digunakan dalam analisis tersebut.

Tabel 3.4. Hasil Uji Validitas Variabel

Item Pernyataan		Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Good Governance (X1)	Y1	0.717 > 0,306	0.000 < 0,05	Valid
	Y2	0.848 > 0,306	0.001 < 0,05	Valid
	Y3	0.866 > 0,306	0.001 < 0,05	Valid
	Y4	0.815 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
	Y5	0.726 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
	Y6	0.848 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
	Y7	0.732 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
	Y8	0.882 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
	Y9	0.668 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
Stabilitas Masa Jabatan (X2)	X1.1	0.747 > 0,306	0.000 < 0,05	Valid
	X1.2	0.560 > 0,306	0.001 < 0,05	Valid
	X1.3	0.622 > 0,306	0.001 < 0,05	Valid
	X1.4	0.709 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
	X1.5	0.736 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
	X1.6	0.746 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y)	X2.1	0.878 > 0,306	0.000 < 0,05	Valid
	X2.2	0.885 > 0,306	0.000 < 0,05	Valid
	X2.3	0.858 > 0,306	0.000 < 0,05	Valid
	X2.4	0.841 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
	X2.5	0.819 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
	X2.6	0.920 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
Komunikasi (Z)	Z1.1	0.812 > 0,306	0.000 < 0,05	Valid
	Z1.2	0.755 > 0,306	0.000 < 0,05	Valid

	Z1.3	0.776 > 0,306	0.000 < 0,05	Valid
	Z1.4	0.766 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid
	Z1.5	0.793 > 0,306	0.000 < 0.05	Valid

Sumber : SPSS. 24.00

3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian dalam menghasilkan hasil yang sama jika diulang pada kondisi yang sama (Sarie dkk., t.t.). Uji reliabilitas menggunakan metode Cronbach's Alpha. Menurut Riley dkk., (2018) Instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0.70 , yang menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik.

Tabel 3.5. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	R Tabel	Keterangan
Anggaran Berbasis Kinerja (Y)	0.898	0,70	Reliabel
Good Governance (X1)	0.953		Reliabel
Stabilitas Masa Jabatan (X2)	0.866		Reliabel
Komunikasi (Z)	0.890		Reliabel

Sumber : SPSS. 24.00

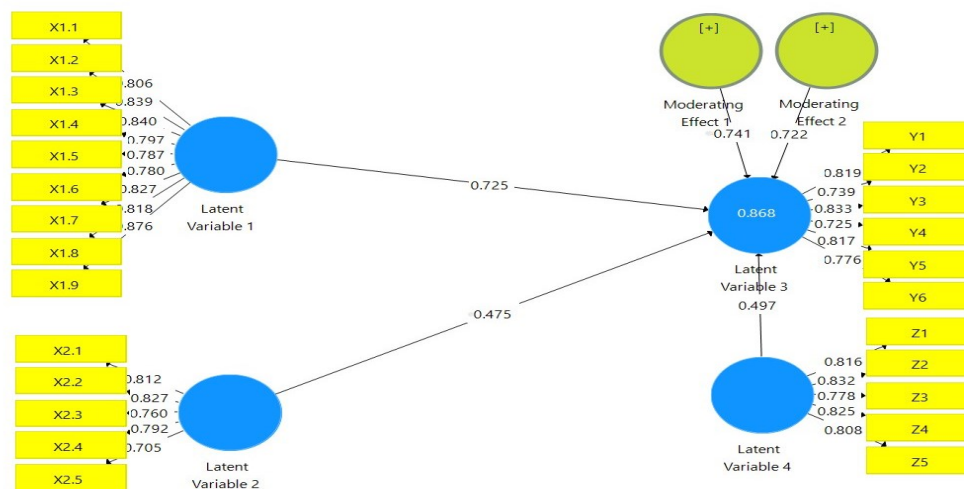
Berdasarkan tabel di atas, nilai reliabilitas instrumen menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena semua variabel > 0,70. Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti, sehingga instrumen sudah reliabel atau terpercaya.

3.7. Teknik Analisis Data Penelitian

Data dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode statistik *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLS-SEM). Metode ini digunakan untuk melakukan analisis jalur (path analysis) pada variabel laten. PLS-SEM dikenal sebagai generasi kedua dari analisis multivariat (Ghozali, 2016). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software* Smart PLS ver. 4 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah, maka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 3.1. Model Struktural PLS

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (inner model), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis. Estimasi parameter yang didapat dengan (Partial Least Square) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang

digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (Partial Least Square) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.7.1. Analisa outer model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk

yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghazali, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

2. Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).
3. Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$.

3.7.2. Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu

dengan menggunakan F-square. Dalam pengevaluasi inner model dengan (Partial Least Square) PLS dimulai dengan cara melihat F-square untuk setiap variabel laten dependen. Nilai F-Square digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi atau pengaruh relatif masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Nilai F-Square yang berada dalam rentang $0.02 \leq F^2 < 0.15$ menunjukkan bahwa suatu variabel memiliki pengaruh rendah, $0.15 \leq F^2 < 0.35$ mengindikasikan bahwa variabel berpengaruh sedang, dan $F^2 \geq 0.35$ mengindikasikan bahwa variabel berpengaruh tinggi.

3.7.3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan langkah penting dalam penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji apakah dugaan yang telah dirumuskan dapat diterima atau ditolak berdasarkan data empiris (Ismayani, 2019). Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh *good governance* dan stabilitas masa kerja pegawai terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, serta peran komunikasi sebagai variabel moderasi.

Pengujian hipotesis akan dilihat dari nilai t-statistik nilai probabilitas (Marpaung, 2019). Hipotesis diuji dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis dari penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

1) Hipotesis

- a) H_0 : X_1 dan X_2 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- b) H_1 : X_1 dan X_2 berpengaruh signifikan terhadap Y

2) Kriteria Pengujian Hipotesis

- a) Tolak H_0 jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$
- b) Terima H_0 jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden untuk mengukur empat variabel utama, yaitu *Good Governance* (X1), Stabilitas Masa Jabatan (X2), Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y), dan Komunikasi (Z) sebagai variabel moderasi. Instrumen penelitian disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dengan menggunakan skala Likert 1-5 poin, yang mencerminkan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan. Variabel *Good Governance* diukur melalui 9 pernyataan yang mencerminkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, Stabilitas Masa Jabatan diukur dengan 5 pertanyaan yang menilai keberlanjutan posisi pejabat dalam organisasi, Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dinilai melalui 6 pernyataan yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi anggaran berdasarkan pencapaian kinerja, dan variabel Komunikasi diukur melalui 5 pernyataan yang mengevaluasi keterbukaan dan kejelasan informasi dalam proses pelaksanaan anggaran. Pendekatan ini bertujuan untuk menggambarkan secara menyeluruh hubungan antarvariabel dalam konteks pengelolaan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan Aceh Tenggara.

4.1.1 Tingkat Pengambilan Responden

Tingkat pengambilan responden dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 80 orang yang merupakan pegawai pada instansi Badan Pemeriksa Keuangan Aceh Tenggara. Pemilihan jumlah tersebut didasarkan pada pertimbangan keterjangkauan, relevansi posisi, serta keterlibatan langsung responden dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran berbasis kinerja. Responden dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian, agar data yang diperoleh dapat mencerminkan kondisi aktual dan mendukung validitas analisis terhadap hubungan antarvariabel yang diteliti. Jumlah ini dinilai memadai untuk memberikan gambaran awal yang representatif dalam studi dengan pendekatan kuantitatif.

4.1.3.Deskripsi Data

4.1.3.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi empat aspek utama, yaitu jenis kelamin, kelompok usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Analisis terhadap karakteristik ini dilakukan untuk memperoleh gambaran umum mengenai latar belakang responden yang berkontribusi dalam pengumpulan data penelitian. Data diperoleh dari hasil tabulasi kuesioner yang telah diolah dan disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi serta diagram untuk mempermudah pemahaman terhadap komposisi responden.

1. Jenis Kelamin

Pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin dilakukan untuk mengetahui komposisi partisipasi antara laki-laki dan perempuan dalam pelaksanaan anggaran berbasis kinerja di instansi yang diteliti. Data ini bertujuan untuk memberikan gambaran distribusi gender dalam struktur pegawai yang menjadi responden. Rincian distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Uraian	Frekuensi	Presentase (%)
Jenis Kelamin :		
Laki-laki	47	58,75
Perempuan	33	41,25
Jumlah	80	100

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa responden laki-laki mendominasi dengan jumlah 47 orang (58,75%), sementara responden perempuan berjumlah 33 orang (41,25%). Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan laki-laki dalam kegiatan terkait anggaran lebih tinggi dalam penelitian ini.

2. Jenjang Pendidikan

Untuk memperoleh gambaran mengenai distribusi persentase responden berdasarkan jenjang pendidikan, data dari 80 responden tersebut dapat dianalisis dan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.2. Deskriptif Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Uraian	Frekuensi	Presentase (%)
Jenjang Pendidikan:	12	15
SMA	14	17,50
Diploma	35	43,75
S1	19	23,75
S2	0	0
S3		
Jumlah	80	100

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki jenjang pendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 35 orang atau setara dengan 43,75% dari total sampel. Selanjutnya, jenjang Magister (S2) menempati posisi kedua dengan jumlah 19 responden setara dengan 23,75%. Komposisi pendidikan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang akademis yang cukup tinggi, yang diyakini mendukung pemahaman dan kompetensi dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Tingkat pendidikan yang memadai ini berperan penting dalam menjamin kualitas pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan, mengingat kompleksitas serta tuntutan teknis yang melekat pada pengelolaan anggaran tersebut.

3. Usia

Untuk memperoleh gambaran mengenai distribusi usia dari 80 responden yang terlibat dalam penelitian ini, dilakukan pengelompokan berdasarkan kategori usia. Analisis ini bertujuan untuk memahami karakteristik demografis responden yang dapat mempengaruhi perspektif dan respons mereka terhadap variabel yang

diteliti. Data rinci mengenai persentase masing-masing kelompok usia disajikan secara lengkap dalam tabel berikut.

Tabel 4.3. Deskriptif Responden Berdasarkan Usia

Uraian	Frekuensi	Presentase (%)
Usia :		
< 30 tahun	13	16,25
30 – 40 tahun	19	23,75
41 – 50 tahun	36	45,00
> 50 tahun	12	15,00
Jumlah	80	100

Sumber: Data diolah 2025

Sebagian besar responden berada pada kelompok usia 41–50 tahun, yaitu sebanyak 36 orang (45%). Kelompok ini umumnya berada dalam fase kematangan profesional dan berpotensi memberikan kontribusi optimal dalam pelaksanaan tugas di bidang keuangan.

4. Lama Bekerja

Data mengenai lama bekerja responden dikumpulkan untuk melihat distribusi pengalaman kerja dalam penelitian ini. Informasi persentase responden berdasarkan lama bekerja disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.4. Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Uraian	Frekuensi	Presentase (%)
Lama Bekerja :		
< 5 tahun	18	22,50
5 – 10 tahun	23	28,75
> 10 tahun	39	48,75
Jumlah	80	100

Sumber: Data diolah 2025

Sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 39 orang (48,75%). Hal ini menunjukkan bahwa para responden memiliki

pengalaman kerja yang cukup panjang dan dapat memberikan pandangan yang matang terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

4.1.3.2. Karakteristik Jawaban Responden

Data yang diperoleh dari tanggapan responden digunakan sebagai dasar untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga kondisi setiap indikator variabel yang diteliti dapat dipahami secara komprehensif. Dalam proses interpretasi variabel tersebut, dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor yang diperoleh. Prinsip kategorisasi ini mengacu pada metode yang dikemukakan oleh Sugiyono (2018), yaitu dengan menentukan rentang nilai antara skor maksimum dan skor minimum, kemudian membaginya sesuai dengan jumlah kategori yang diinginkan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

Sehingga interval kategorinya yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.5. Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden

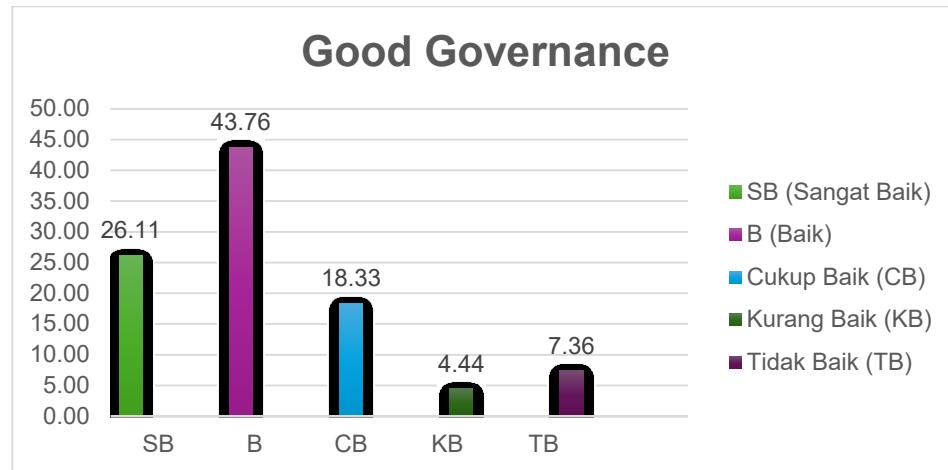
Interval Kuesioner	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Kurang Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

No	Pernyataan	Distriibusi Tanggapan						Rata-rata	Kategori
		SB	B	CB	KB	TB	Total		
		F	F	F	F	F			
Transparansi									
1	Informasi anggaran mudah diakses oleh seluruh pegawai di kantor	13	37	25	0	5	80	3,66	Baik
	Presentase	16.25	46.25	31.25	0	6.25	100		
2	Proses perencanaan anggaran dilakukan secara terbuka	17	34	16	7	6	80	3,61	Baik
	Presentase	21.25	42.5	20	8.75	7.5	100		
3	Informasi tentang penggunaan anggaran disampaikan secara jelas kepada seluruh pihak terkait	18	27	18	4	13	80	3,41	Baik
	Persentase	22.5	33.75	22.5	5	16.25	100		
Akuntabilitas									

4	Setiap pegawai bertanggung jawab atas penggunaan anggaran sesuai tugasnya	27	39	9	5	0	80	4,10	Baik
	Persentase	33.75	48.75	11.25	6.25	0	100		
5	Pelaporan keuangan dilakukan secara tepat waktu dan akurat	30	19	18	4	9	80	3,71	Baik
	Persentase	37.5	23.75	22.5	5	11.25	100		
6	Setiap penyimpangan anggaran ditindaklanjuti secara profesional	26	49	3	0	2	80	4,21	Sangat Baik
	Persentase	32.5	61.25	3.75	0	2.5	100		
Partisipasi									
7	Pegawai dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran	21	27	19	8	5	80	3,63	Baik
	Persentase	26.25	33.75	23.75	10	6.25	100		
8	Saran dari pegawai diterima dan dipertimbangkan dalam perencanaan anggaran	20	44	12	0	4	80	3,95	Baik
	Persentase	25	55	15	0	5	100		
9	Forum diskusi anggaran terbuka bagi semua pihak terkait	16	39	12	4	9	80	3,61	Baik
	Persentase	20	48.75	15	5	11.25	100		
Rata-rata		26.11	43.76	18.33	4.44	7.36	100	3,76	Baik

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan tabel di atas, skor rata-rata dari setiap indikator good governance adalah 3,76 (Baik). Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja cenderung mendapat dukungan positif dari aspek tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Persentase jawaban responden digambarkan dengan jelas pada gambar berikut.



Gambar 4.1. Persentase Jawaban Responden Terhadap Good Governance

Berdasarkan gambar di atas, persepsi responden terhadap *good governance* di Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Aceh Tenggara tergolong positif. Sebagian besar responden memberikan penilaian dengan kategori “Baik” sebesar 43,76%, diikuti oleh “Sangat Baik” sebesar 26,11% sehingga secara kumulatif sebanyak 69,87%. Hasil ini memperkuat dugaan bahwa praktik *good governance*, yang meliputi aspek transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi, telah diimplementasikan dengan cukup baik di lingkungan BPKD Aceh Tenggara. Dengan dominasi persepsi positif ini, dapat disimpulkan bahwa Good Governance memainkan peran penting dalam mendukung efektivitas dan efisiensi implementasi anggaran berbasis kinerja di instansi tersebut. Temuan ini juga memperkuat relevansi teori bahwa tata kelola pemerintahan yang baik menjadi prasyarat utama dalam menciptakan sistem penganggaran yang terarah, terukur, dan akuntabel.

2. Stabilitas Masa Jabatan (X2)

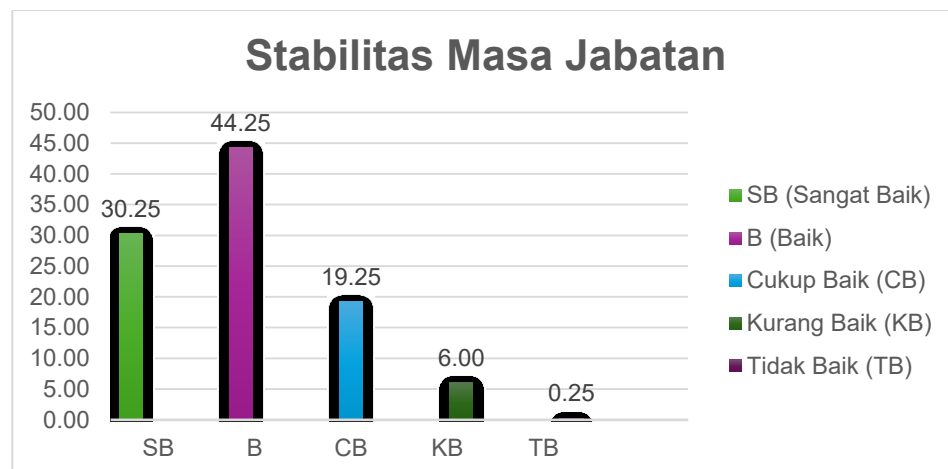
Variabel stabilitas masa jabatan menggunakan 2 indikator, yaitu: Durasi Jabatan dan Frekuensi Rotasi. Masing-masing pernyataan dari indikator tersebut dinilai melalui 5 skor, yaitu: 1) Tidak Baik, 2) Kurang Baik, 3) Cukup Baik, 4) Baik, dan 5) Sangat Baik. Deskripsi frekuensi dari variabel stabilitas masa jabatan akan dirangkum pada tabel berikut.

Tabel 4.7. Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Stabilitas Masa Jabatan

No	Pernyataan	Distriibusi Tanggapan						Rata-rata	Kategori
		SB	B	CB	KB	TB	Total		
		F	F	F	F	F			
Durasi Jabatan									
1	Jabatan struktural dalam kantor ini relatif stabil dan jarang mengalami penggantian	17	26	29	8	0	80	3,65	Baik
	Presentase	21.25	32.5	36.25	10	0	100		
2	Masa jabatan yang stabil membantu dalam pencapaian target kinerja anggaran	22	32	18	8	0	80	3,85	Baik
	Presentase	27.5	40	22.5	10	0	100		
Frekuensi Rotasi									
3	Penggantian pejabat secara tiba-tiba berdampak negatif pada pelaksanaan anggaran	32	46	0	2	0	80	4.35	Baik
	Persentase	40	57.5	0	2.5	0	100		
4	Pejabat yang menjabat dalam waktu lama memiliki pemahaman yang baik tentang proses anggaran.	26	34	19	1	0	80	4,06	Baik
	Persentase	32.5	42.5	23.75	1.25	0	100		
5	Stabilitas masa jabatan mendukung koordinasi yang lebih baik antar bagian.	24	39	11	5	1	80	4,00	Baik
	Persentase	30	48.75	13.75	6.25	1.25	100		
Rata-rata		30.25	44.25	19.25	6	0.25		3,98	Baik

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan tabel di atas, stabilitas masa jabatan pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Tenggara berada dalam kategori baik, dengan rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,98. Hal ini menunjukkan bahwa BPKD Aceh Tenggara telah memiliki tingkat stabilitas jabatan yang baik, baik dari aspek durasi jabatan maupun frekuensi rotasi jabatan. Adapun persentase tertinggi dari jawaban responden berada pada kategori “Baik”, khususnya pada pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan durasi jabatan dan dampaknya terhadap koordinasi serta kinerja anggaran. Ini mencerminkan bahwa kondisi stabilitas jabatan di lingkungan BPKD memberikan dampak positif terhadap efektivitas koordinasi dan kelancaran implementasi anggaran. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa stabilitas masa jabatan telah menjadi salah satu faktor pendukung dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja di BPKD Aceh Tenggara. Persentase jawaban responden digambarkan dengan jelas pada gambar berikut.



Gambar 4.2. Persentase Jawaban Responden Terhadap Stabilitas Masa Jabatan

Berdasarkan gambar di atas, persepsi responden terhadap stabilitas masa jabatan di Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Aceh Tenggara tergolong positif. Sebagian besar responden memberikan penilaian dalam kategori “Baik” sebesar 44,25%, diikuti oleh “Sangat Baik” sebesar 30,25%, sehingga secara kumulatif sebanyak 74,5% responden menilai stabilitas masa jabatan telah berlangsung pada tingkat yang memadai dan mendukung keberlanjutan kinerja organisasi. Sementara itu, 19,25% responden memberikan penilaian dalam kategori “Cukup Baik”, 6% responden memberikan penilaian “Kurang Baik” dan hanya 0,25% yang menilai “Tidak Baik”. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi negatif terhadap stabilitas masa jabatan sangat rendah. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa stabilitas jabatan, baik dari sisi durasi maupun rendahnya frekuensi rotasi yang tidak perlu, turut mendukung efektivitas koordinasi, pemahaman terhadap proses anggaran, dan pelaksanaan program kerja secara konsisten di lingkungan BPKD Aceh Tenggara.

3. Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y)

Variabel implementasi anggaran berbasis kinerja diukur menggunakan 2 indikator, yaitu: 1) Visi dan 2) Misi. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel pengawasan keuangan daerah yang dirangkum pada tabel berikut.

**Tabel 4.8. Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
pada Variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja**

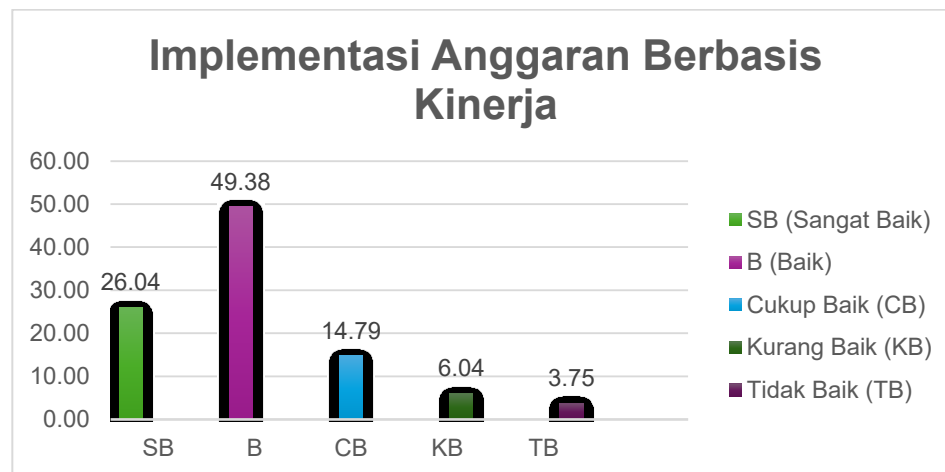
No	Pernyataan	Distriibusi Tanggapan						Rata-rata	Kategori
		SB	B	CB	KB	TB	Total		
		F	F	F	F	F			
Visi									
1	Anggaran disusun berdasarkan indikator kinerja yang jelas	23	37	14	6	0	80	3,96	Baik
	Presentase	28.75	46.25	17.5	7.5	0	100		
2	Setiap unit kerja memiliki targer kinerja yang terukur.	26	34	10	6	4	80	3,90	Baik
	Presentase	32.5	42.5	12.5	7.5	5	100		
3	Evaluasi anggaran dilakukan berdasarkan pencapaian hasil kerja, bukan hanya serapan anggaran	10	52	12	4	2	80	3,80	Baik
	Persentase	12.5	65	15	5	2.5	100		
Misi									
4	Penerapan anggaran berbasis kinerja meningkatkan efisiensi pelaksanaan program kerja	16	42	6	10	6	80	3,65	Baik
	Persentase	20	52.5	7.5	12.5	7.5	100		
5	Anggaran yang dialokasikan disesuaikan dengan output dan outcome yang direncanakan	25	35	16	0	4	80	3,96	Baik
	Persentase	31.25	43.75	20	0	5	100		
6	Monitoring dan evaluasi kinerja dilaukan secara berkala	25	37	13	3	2	80	4	Baik
	Persentase	31.25	46.25	16.25	3.75	2.5	100		
Rata-rata		26.04	49,38	14.79	6,04	3,75			3,87

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan tabel di atas, skor rata-rata dari setiap indikator implementasi anggaran berbasis kinerja adalah sebesar 3,87 yang termasuk dalam kategori Baik.

Hasil ini menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran di Badan Pengelola Keuangan

Daerah (BPKD) Aceh Tenggara telah didasarkan pada prinsip-prinsip penganggaran modern, seperti penggunaan indikator kinerja yang jelas, target yang terukur, evaluasi berbasis hasil kerja, serta monitoring yang dilakukan secara berkala. Nilai rata-rata yang tinggi ini mencerminkan adanya kesadaran dan komitmen yang kuat dari satuan kerja dalam mengaitkan alokasi anggaran dengan pencapaian output dan outcome program. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja di lingkungan BPKD Aceh Tenggara telah berjalan dengan baik dan mendukung efektivitas pengelolaan keuangan daerah. Persentase jawaban responden digambarkan dengan jelas pada gambar berikut.



Gambar 4.3. Persentase Jawaban Responden Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Aceh Tenggara didominasi oleh penilaian positif. Sebanyak 49,38% responden memberikan penilaian dalam kategori “Baik”, sementara 26,04% lainnya menilai “Sangat Baik”, sehingga secara kumulatif sebanyak 75,42% responden

menilai bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja telah dilaksanakan secara optimal. Sementara itu, 14,79% responden memberikan penilaian “Cukup Baik”, 6,04% responden memberikan penilaian “Kurang Baik” dan hanya 3.75% yang menilai “Tidak Baik”. Temuan ini mencerminkan bahwa mayoritas pegawai memahami pentingnya keterkaitan antara anggaran dan pencapaian kinerja, serta mendukung penerapan sistem anggaran yang menekankan efisiensi, efektivitas, dan hasil kerja.

4. Komunikasi (Z)

Variabel komunikasi diukur menggunakan 4 indikator, yaitu: 1) Frekuensi Komunikasi 2) Kejelasan Instruksi dan Keterbukaan Informasi 4) Efektivitas penyampaian pesan. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel pengawasan keuangan daerah yang dirangkum pada tabel berikut.

Tabel 4.9. Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Komunikasi

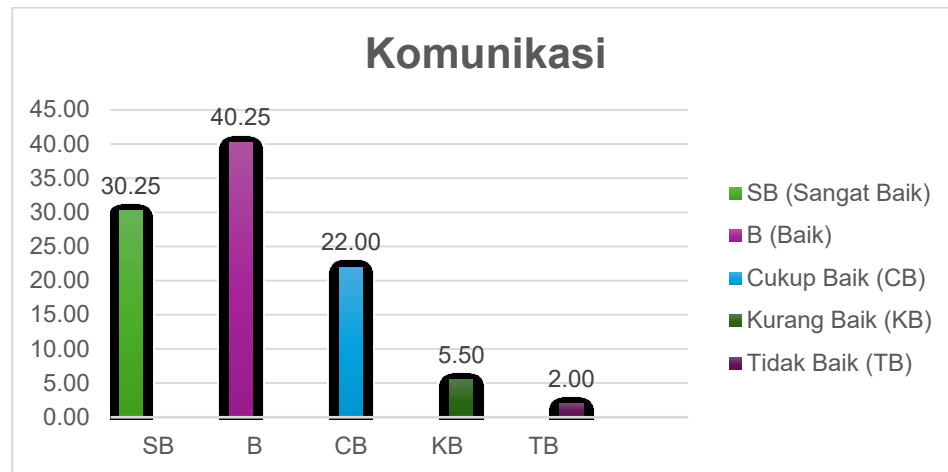
No	Pernyataan	Distriibusi Tanggapan						Rata-rata	Kategori
		SB	B	CB	KB	TB	Total		
		F	F	F	F	F			
Kejelasan Instruksi									
1	Komunikasi antar bagian dalam penyusunan anggaran berjalan dengan baik	30	28	20	2	0	80	4,08	Baik
	Presentase	37.5	35	25	2.5	0	100		
2	Informasi penting terkait anggaran disampaikan dengan jelas dan tepat waktu.	30	37	8	3	2	80	4,12	Baik
	Presentase	37.5	46.25	10	3.75	2.5	100		

3	Hambatan komunikasi antar tim sering menyebabkan keterlambatan dalam implementasi anggaran	10	36	24	6	4	80	3,52	Baik
	Persentase	12.5	45	30	7.5	5	100		
Frekuensi Komunikasi									
4	Koordinasi antar tim dilakukan secara rutin dalam rangka pelaksanaan anggaran	23	28	22	7	0	80	3,83	Baik
	Persentase	28.75	35	27.5	8.75	0	100		
5	Komunikasi yang efektif meningkatkan pemahaman terhadap tujuan anggaran berbasis kinerja	28	32	14	4	2	80	4	Baik
	Persentase	35	40	17.5	4	5	2,5		
	Rata-rata	2	5.5	22	40.25	30.25	100		
	Rata-rata		30.25	40.25	22	5.5		2	3,91

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan tabel di atas, skor rata-rata dari setiap indikator komunikasi adalah sebesar 3,91 yang termasuk dalam kategori Baik. Hasil ini menunjukkan bahwa proses komunikasi di Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Aceh Tenggara telah berjalan secara efektif dalam mendukung pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Komunikasi antar bagian, kejelasan penyampaian informasi anggaran, serta koordinasi rutin antar tim menunjukkan respons yang positif dari para responden. Selain itu, komunikasi yang efektif juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan pemahaman terhadap tujuan penganggaran. Nilai rata-rata yang tinggi ini mencerminkan bahwa komunikasi internal di lingkungan kerja telah mampu menjembatani berbagai kepentingan, memperlancar alur informasi, serta meminimalkan hambatan dalam implementasi anggaran. Dengan demikian, komunikasi berperan sebagai faktor penting dalam mendukung tercapainya

efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah. Persentase jawaban responden digambarkan dengan jelas pada gambar berikut.



Gambar 4.4. Persentase Jawaban Responden Terhadap Komunikasi

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap variabel komunikasi di Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Aceh Tenggara didominasi oleh kategori “Baik” sebesar 40,25%, dan “Sangat Baik” sebesar 30.25%, sehingga secara kumulatif 70,50% responden menilai komunikasi sudah berjalan efektif. Sebanyak 22% responden menilai dalam kategori “Cukup Baik”, 5,50% menilai “Kurang Baik”. Sementara itu, hanya 2% yang memberikan penilaian “Tidak Baik”. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi di lingkungan BPKD telah berlangsung cukup optimal dalam mendukung pelaksanaan anggaran berbasis kinerja.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Analisis Outer Model

4.2.1.1. *Validity Item*

Validitas diskriminan merupakan indikator yang menunjukkan sejauh mana suatu indikator mampu membedakan konstruk yang diukur dari konstruk lainnya. Prinsip dasar dari validitas ini adalah bahwa indikator-indikator yang berasal dari konstruk yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain. Dalam pengujiannya, validitas diskriminan dapat dinilai melalui nilai *cross loading*, yaitu besarnya korelasi antara indikator dengan konstraknya dibandingkan dengan konstruk lain. Suatu indikator dianggap memenuhi validitas diskriminan apabila nilai *cross loading*-nya terhadap konstruk yang dimaksud lebih besar dari 0,70. Dengan kata lain, jika suatu indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain, maka hal tersebut menunjukkan bahwa indikator tersebut lebih tepat berada dalam blok konstruk tersebut. Hasil dari pengujian validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Hasil *Cross Loading*

	Good Governance	Stabilitas Masa Jabatan	Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	Komunikasi
X1.1	0.806	0.784	0.615	0.763
X1.2	0.839	0.834	0.629	0.641
X1.3	0.840	0.760	0.675	0.612
X1.4	0.797	0.758	0.695	0.763
X1.5	0.787	0.687	0.716	0.685
X1.6	0.780	0.738	0.700	0.692
X1.7	0.827	0.716	0.619	0.519
X1.8	0.818	0.792	0.658	0.564
X1.9	0.879	0.727	0.886	0.738

X2.1	0.755	0.812	0.601	0.672
X2.2	0.710	0.827	0.475	0.628
X2.3	0.696	0.760	0.620	0.652
X2.4	0.747	0.792	0.531	0.531
X2.5	0.719	0.705	0.584	0.514
Y1	0.631	0.551	0.819	0.780
Y2	0.698	0.596	0.739	0.543
Y3	0.605	0.447	0.833	0.700
Y4	0.687	0.588	0.725	0.486
Y5	0.686	0.643	0.817	0.700
Y6	0.700	0.625	0.776	0.788
Z1	0.714	0.651	0.674	0.816
Z2	0.744	0.677	0.684	0.832
Z3	0.578	0.545	0.668	0.778
Z4	0.641	0.670	0.631	0.825
Z5	0.661	0.601	0.799	0.808

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan tabel di atas, seluruh indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1.3 memiliki loading sebesar 0,840 terhadap konstruk Good Governance, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, dan pola ini konsisten untuk seluruh indikator lainnya seperti pada variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (misalnya Y1 = 0,819), Komunikasi (misalnya Z1 = 0,816), dan Stabilitas Masa Jabatan (misalnya X2.1 = 0,812). Hal ini menandakan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konstruknya secara tepat dan tidak terjadi tumpang tindih makna antar konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas dengan baik.

Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan seberapa besar varians yang dapat dijelaskan oleh indikator-indikator dalam suatu konstruk dibandingkan dengan varians yang timbul akibat kesalahan pengukuran. Suatu konstruk dinyatakan memiliki *convergent validity* yang memadai apabila nilai AVE-nya melebihi 0,5. Dengan kata lain, variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah total varians yang terkandung dalam indikator-indikator yang mengukurnya.

Tabel 4.11. Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

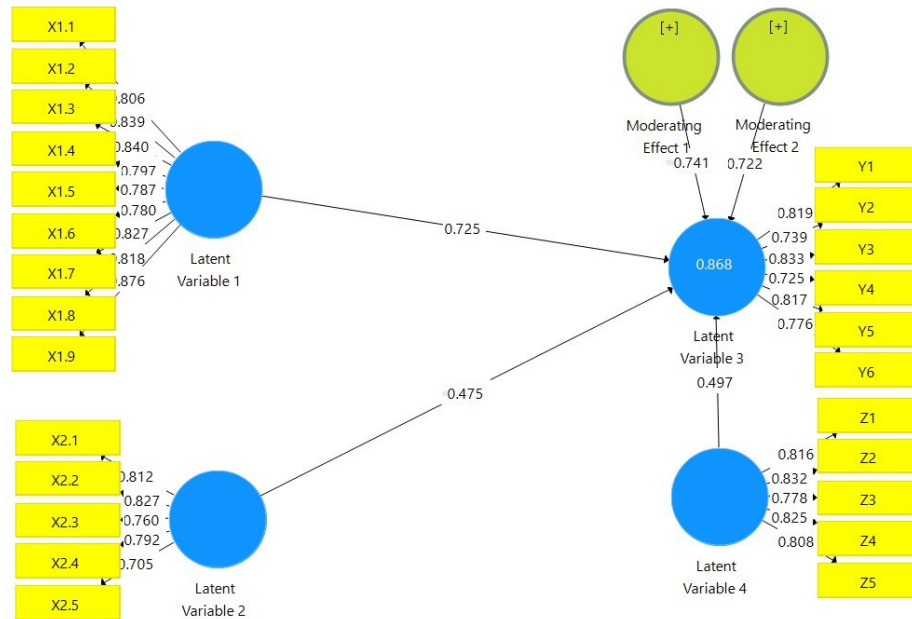
	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Good Governance	0.671
Stabilitas Masa Jabatan	0.609
Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	0.617
Komunikasi	0.660

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk variabel *Good Governance* sebesar 0,672, Implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,617, Stabilitas Masa Jabatan sebesar 0,609, Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja sebesar 0,617, dan Komunikasi sebesar 0,660. Seluruh nilai AVE dari masing-masing variabel tersebut berada di atas ambang batas minimum 0,50, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas konvergen yang baik. Artinya, variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varians dari indikator-indikator yang membentuknya, sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dinilai cukup valid dalam mengukur konsep yang dimaksud.

4.2.1.2. *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* pada model pengukuran reflektif dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar mengukur aspek yang berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian ini dilakukan dengan dua pendekatan utama, yaitu melalui analisis cross loading dan perbandingan antara nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan kuadrat korelasi antar konstruk. *Cross loading* digunakan untuk mengevaluasi apakah suatu indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Dengan kata lain, indikator dikatakan valid secara diskriminan apabila nilai korelasinya terhadap konstruk asal lebih besar dibandingkan korelasinya terhadap konstruk lain. Nilai validitas masing-masing item dapat diamati pada kolom *standardized loading*, yang merepresentasikan kekuatan hubungan antara indikator dan konstruk yang diukurnya.



Gambar 4.9. Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Berdasarkan di atas, seluruh nilai *loading* tercatat di atas 0,5, sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah memenuhi syarat validitas dalam menjelaskan variabel laten masing-masing, yaitu *Good Governance*, Stabilitas Masa Jabatan, Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja, dan Komunikasi. *Discriminant validity* yang baik ditandai dengan kemampuan indikator untuk merepresentasikan variabelnya secara lebih kuat dibandingkan dengan variabel lain. Berikut disajikan nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

Tabel 4.12. Discriminant Validity

	Good Governance	Stabilitas Masa Jabatan	Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	Komunikasi
X1.1	0.806			
X1.2	0.839			
X1.3	0.840			
X1.4	0.797			
X1.5	0.787			
X1.6	0.780			
X1.7	0.827			
X1.8	0.818			
X1.9	0.876			
X2.1		0.812		
X2.2		0.827		
X2.3		0.760		
X2.4		0.792		
X2.5		0.705		
Y1			0.819	
Y2			0.739	
Y3			0.833	
Y4			0.725	
Y5			0.817	
Y6			0.776	
Z1				0.816
Z2				0.832
Z3				0.778
Z4				0.825
Z5				0.808

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh bahwa seluruh indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai di atas 0,5, yang menandakan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang cukup kuat terhadap konstruk yang diukurnya, serta memenuhi syarat validitas indikator. Untuk variabel Good Governance, nilai loading tertinggi ditunjukkan oleh indikator X1.9 sebesar 0,876, diikuti oleh X1.3 sebesar 0,840 dan X1.2 sebesar 0,839, menunjukkan bahwa indikator-indikator ini memiliki

pengaruh yang sangat kuat dalam membentuk konstruk good governance. Seluruh indikator dalam variabel ini, yaitu dari X1.1 hingga X1.9, memiliki nilai loading di atas 0,75, mencerminkan kekonsistenan kontribusi indikator dalam menjelaskan konstruk tersebut.

Pada variabel Stabilitas Masa Jabatan, indikator dengan loading tertinggi adalah X2.2 sebesar 0,827, yang menunjukkan bahwa stabilitas pengalaman atau masa kerja memiliki peran dominan dalam menjelaskan kestabilan jabatan. Indikator lainnya seperti X2.1 (0,812) dan X2.4 (0,792) juga menunjukkan kontribusi yang baik terhadap konstruk.

Untuk variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja, nilai outer loading tertinggi ditemukan pada indikator Y3 sebesar 0,833, menunjukkan bahwa efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran merupakan aspek yang paling merepresentasikan konstruk ini. Indikator lainnya juga berada dalam kisaran nilai antara 0,725 hingga 0,819, yang mengindikasikan bahwa seluruh item valid untuk digunakan dalam mengukur variabel ini. Sedangkan untuk variabel Komunikasi, indikator Z2 memiliki nilai loading tertinggi yaitu sebesar 0,827, disusul oleh Z1 sebesar 0,812. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator ini sangat mencerminkan kualitas komunikasi dalam konteks implementasi anggaran berbasis kinerja. Secara keseluruhan, tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi karena seluruh nilai outer loading telah melebihi ambang batas minimal 0,5. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

4.2.1.3. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan untuk menilai composite reliability atau reliabilitas konstruk meliputi nilai *Cronbach's Alpha* dan D.G. rho (PCA). *Cronbach's Alpha* berfungsi untuk mengukur batas bawah dari tingkat reliabilitas konstruk, sedangkan *composite reliability* memberikan gambaran mengenai estimasi reliabilitas yang sebenarnya. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* maupun *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 serta nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, apabila hasil pengukuran menunjukkan nilai di atas 0,60, maka konstruk tersebut dapat dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik atau tinggi.

Tabel 4.13. Hasil *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Good Governance	0.939	0.948
Stabilitas Masa Jabatan	0.839	0.886
Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	0.876	0.906
Komunikasi	0.871	0.907

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Composite Reliability untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut: Good Governance sebesar 0,948, Stabilitas Masa Jabatan sebesar 0,886, Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja sebesar 0,906, dan Komunikasi sebesar 0,907. Sementara itu, nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel juga menunjukkan angka yang tinggi, yakni Good Governance sebesar 0,939, Stabilitas Masa Jabatan sebesar 0,839, Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja sebesar 0,876, dan Komunikasi sebesar 0,871. Seluruh nilai baik

untuk Composite Reliability maupun Cronbach's Alpha berada di atas angka minimum 0,7, yang merupakan batas umum untuk menunjukkan bahwa suatu konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang sangat baik, sehingga dapat diandalkan sebagai alat ukur dalam penelitian dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4.2.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

4.2.2.1. *Effect Size* (F-square)

Nilai F-Square digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi atau pengaruh relatif masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Nilai F-Square yang berada dalam rentang $0.02 \leq F^2 < 0.15$ menunjukkan bahwa suatu variabel memiliki pengaruh rendah, $0.15 \leq F^2 < 0.35$ mengindikasikan bahwa variabel berpengaruh sedang, dan $F^2 \geq 0.35$ mengindikasikan bahwa variabel berpengaruh tinggi.

Tabel 4.14. F-Square

	Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja
Good Governance	0.472
Stabilitas Masa Jabatan	0.233
Komunikasi	0.586

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan tabel di atas, nilai F-Square menunjukkan besarnya kontribusi relatif masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *Good Governance* memiliki nilai F-Square sebesar 0,472, yang berada dalam

kategori tinggi ($F^2 \geq 0,35$). Ini mengindikasikan bahwa Good Governance memberikan pengaruh yang sangat kuat dan dominan dalam menjelaskan keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di BPKD Kabupaten Aceh Tenggara. Selanjutnya, variabel Komunikasi memiliki nilai F-Square sebesar 0,586, yang juga termasuk dalam kategori tinggi, menandakan bahwa kualitas komunikasi internal antarbagian dan antarpejabat berperan penting dalam mendukung pencapaian kinerja anggaran. Sementara itu, variabel Stabilitas Masa Jabatan memiliki nilai F-Square sebesar 0,233 termasuk berpengaruh sedang. Dengan demikian, seluruh variabel dalam model ini dapat disimpulkan memiliki pengaruh yang tinggi dan signifikan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja, serta memperkuat keandalan model struktural yang digunakan dalam penelitian ini.

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antar variabel laten dalam model struktural yang telah dirancang. Evaluasi dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (path coefficient) yang menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antar konstruk, serta nilai signifikansi statistik dari hubungan tersebut. Pengujian ini juga mencakup analisis terhadap pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Proses pengujian dilakukan menggunakan program SmartPLS 3.0, dengan metode bootstrapping sebagai pendekatan resampling untuk mengestimasi ketepatan parameter dan signifikansi hubungan antar variabel. Bootstrapping dilakukan dengan jumlah subsample tertentu untuk memperoleh

distribusi empiris dari estimasi parameter, sehingga memungkinkan dilakukan pengujian terhadap hipotesis.

Pengujian dilakukan terhadap koefisien jalur langsung antar konstruk, dengan memperhatikan nilai t-statistik (t-value) dan nilai p (p-value) sebagai dasar pengambilan keputusan. Hubungan dikatakan signifikan apabila t-statistik $\geq$ t-tabel (dalam penelitian ini umumnya $t \geq 1,96$ pada taraf signifikansi 5%) dan p-value $\leq 0,05$. Selain itu, tanda dari koefisien jalur juga perlu sesuai dengan arah hubungan yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Uji t yang dihasilkan merupakan hasil estimasi dari perhitungan bootstrapping, dan akan dibandingkan dengan nilai t kritis (t-tabel) untuk menentukan apakah hubungan antar konstruk tersebut signifikan atau tidak. Dengan kata lain, jika nilai t-statistik melebihi nilai t-tabel, maka hipotesis yang diajukan dapat diterima, dan hubungan antar variabel dalam model dinyatakan signifikan secara statistik. Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung (mediasi) yang terjadi antar konstruk melalui konstruk perantara (mediator). Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat signifikansi dari jalur mediasi menggunakan hasil bootstrapping, dan dapat dibandingkan dengan pendekatan *indirect effect* serta *total effect* yang disediakan oleh perangkat lunak SmartPLS. Hasil dari pengujian hipotesis ini menjadi dasar dalam menginterpretasi validitas hubungan antar variabel dalam model teoritis yang dikembangkan, serta menjadi pijakan dalam menarik kesimpulan atas temuan penelitian.

Tabel 4.15 Hasil *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Good Governance -> Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	0.725	0.749	0.152	4.757	0.000
Stabilitas Masa Jabatan -> Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	0.475	0.485	0.138	3.453	0.001
Moderating Effect 1 -> Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	0.741	0.713	0.192	3.865	0.000
Moderating Effect 2 -> Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	0.722	0.698	0.191	3.776	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan Tabel 4.15, diketahui bahwa pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik terhadap nilai kritis t-tabel (1,96 pada tingkat signifikansi 5%) dan nilai p-value terhadap batas signifikansi 0,05. Berikut hasil analisisnya:

1. Nilai t-statistik untuk Good Governance (X1) terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y) sebesar 4.725 dan nilai P value sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.000 < \alpha = 0.05$, maka diketahui H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah positif dari *Good Governance* (X1) terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y) sebesar 0.725.

2. Nilai t-statistik untuk Stabilitas Masa Jabatan (X2) terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y) sebesar 3.453 dan nilai P value sebesar 0.001. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.001 < \alpha = 0.05$, maka diketahui H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari Stabilitas Masa Jabatan (X2) terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y) sebesar 0.475.
3. Nilai t-statistik untuk *Good Governance* (X1) terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y) dimoderasi Komunikasi sebesar 3.865 dan p value sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.000 < \alpha = 0.05$, dapat disimpulkan bahwa Komunikasi memoderasi pengaruh *Good Governance* (X1) terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y).
4. Nilai t-statistik untuk Stabilitas Masa Jabatan (X2) terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y) dimoderasi Komunikasi sebesar 3.776 dan p value sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan nilai $\alpha = 0.05$, maka $0.000 < \alpha = 0.05$, dapat disimpulkan bahwa Komunikasi memoderasi pengaruh Stabilitas Masa Jabatan (X2) terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y).

Dengan demikian, seluruh variabel dalam model struktural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

4.2.4. Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan secara empiris pengaruh *Good Governance* dan Stabilitas Masa Jabatan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD)

Kabupaten Aceh Tenggara. Pembahasan ini juga mengaitkan hasil yang diperoleh dengan teori, penelitian terdahulu, serta konteks praktis yang relevan di lapangan.

1. Pengaruh Good Governance terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Good Governance* (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y), dengan nilai t-statistik sebesar 4,725 dan nilai p-value sebesar 0,000. Nilai t tersebut jauh melampaui nilai t-tabel pada tingkat signifikansi 5% (1,96), serta p-value < 0,05. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak, dan hipotesis alternatif (H_a) diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara *Good Governance* terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. Besarnya pengaruh *Good Governance* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja mencapai koefisien jalur 0,725, menandakan pengaruh yang sangat kuat.

Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik penerapan prinsip-prinsip *Good Governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, serta efektivitas dalam proses penganggaran, maka semakin optimal pula pelaksanaan anggaran yang berbasis pada capaian kinerja. Dengan kata lain, kualitas tata kelola pemerintahan yang baik berkontribusi nyata dalam mendorong efisiensi, ketepatan sasaran, dan akuntabilitas penggunaan anggaran negara.

Hasil ini memperkuat definisi *Good Governance* sebagaimana dijelaskan oleh Mardiasmo (2009), yaitu sebagai proses tata kelola yang menekankan transparansi,

partisipasi, serta akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik. Selain itu, hasil ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suhendar (2016) dan Israr & Syofyan (2022), yang keduanya menyimpulkan bahwa *Good Governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Mereka menemukan bahwa penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik akan memastikan keberlangsungan sistem penganggaran yang akuntabel dan efisien.

Dalam konteks lapangan, temuan ini menjadi sangat relevan mengingat kondisi implementasi anggaran di lingkungan BPKD Kabupaten Aceh Tenggara yang sebelumnya belum optimal. Sebagaimana dijelaskan dalam bagian identifikasi masalah, masih terdapat kesenjangan antara perencanaan dan realisasi anggaran, serta lemahnya akuntabilitas dan transparansi dalam proses penganggaran. Hal ini memperkuat argumen bahwa peningkatan kualitas *Good Governance* merupakan faktor kunci dalam mendorong keberhasilan reformasi anggaran berbasis kinerja.

Secara lebih spesifik, *Good Governance* dalam penelitian ini mencakup indikator-indikator seperti transparansi dalam informasi anggaran, akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, dan partisipasi stakeholder dalam proses perencanaan dan evaluasi anggaran. Responden menunjukkan kecenderungan positif terhadap keberadaan indikator-indikator tersebut, meskipun beberapa aspek seperti keterbukaan dokumen publik dan partisipasi masyarakat masih memerlukan penguatan.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa pemerintah daerah perlu menekankan pada peningkatan integritas dan tata kelola yang baik sebagai bagian dari strategi implementasi anggaran berbasis kinerja. Dengan mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi berbasis output, mengedepankan keterbukaan dalam pelaporan anggaran, serta meningkatkan kapasitas aparatur melalui pelatihan dan pembinaan berkelanjutan, maka efektivitas dan efisiensi anggaran akan dapat tercapai secara optimal.

Sebagai simpulan, *Good Governance* tidak hanya menjadi pilar normatif dalam tata kelola publik, tetapi juga berperan strategis dalam mendorong keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Oleh karena itu, investasi dalam penguatan tata kelola pemerintahan merupakan langkah penting yang tidak dapat diabaikan dalam agenda reformasi birokrasi dan keuangan daerah.

Dalam penelitian ini *Good Governance* terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja diukur berdasarkan tiga indikator antara lain, yaitu: 1) Transparansi, 2) Akuntabilitas, dan (3) Partisipasi. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel pengawasan keuangan daerah.

Seluruh indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1.3 memiliki loading sebesar 0,840 terhadap konstruk *Good Governance*, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, dan pola ini konsisten

untuk seluruh indikator lainnya seperti pada variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (misalnya $Y1 = 0,819$), Komunikasi (misalnya $Z1 = 0,816$), dan Stabilitas Masa Jabatan (misalnya $X2.1 = 0,812$). Hal ini menandakan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konstruksya secara tepat dan tidak terjadi tumpang tindih makna antar konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas dengan baik.

Responden laki-laki mendominasi dengan jumlah 47 orang (58,75%), sementara responden perempuan berjumlah 33 orang (41,25%). Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan laki-laki dalam kegiatan terkait anggaran lebih tinggi dalam penelitian ini.

Sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 39 orang (48,75%). Hal ini menunjukkan bahwa para responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang dan dapat memberikan pandangan yang matang terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja

Mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki jenjang pendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 35 orang atau setara dengan 66,25% dari total sampel. Selanjutnya, jenjang Magister (S2) menempati posisi kedua dengan jumlah 19 responden setara dengan 23,75%. Komposisi pendidikan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang akademis yang cukup tinggi, yang diyakini mendukung pemahaman dan kompetensi dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Tingkat pendidikan yang memadai ini berperan penting dalam

menjamin kualitas pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan, mengingat kompleksitas serta tuntutan teknis yang melekat pada pengelolaan anggaran tersebut.

2. Pengaruh Stabilitas Masa Jabatan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variable stabilitas masa jabatan (X_2) memiliki nilai t-statistik sebesar 3.453 dengan nilai p-value sebesar 0.001. Karena nilai p lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05 ($0.001 < 0.05$), maka H_0 ditolak. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara stabilitas masa jabatan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Nilai koefisien pengaruh yang diperoleh sebesar 0.475 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat positif, yang berarti semakin stabil masa jabatan pegawai atau pejabat, maka semakin tinggi tingkat implementasi anggaran berbasis kinerja yang dapat dicapai.

Hasil ini memperkuat pemahaman bahwa stabilitas jabatan merupakan salah satu fondasi penting dalam keberhasilan manajerial, khususnya dalam implementasi kebijakan anggaran yang berorientasi pada kinerja. Pegawai atau pejabat yang memiliki masa kerja yang panjang dan relatif stabil cenderung lebih memahami mekanisme kerja internal, memiliki pengalaman dalam menghadapi dinamika kebijakan fiskal, serta mampu menjaga kontinuitas program-program yang telah dirancang. Stabilitas juga memungkinkan penguatan kapasitas kelembagaan karena mencegah terjadinya kekosongan atau transisi yang terlalu sering, yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan program.

Temuan ini secara kontekstual mencerminkan kondisi di lingkungan Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Tenggara. Sebagaimana diuraikan dalam data deskriptif, tingkat perputaran atau mutasi jabatan masih relatif tinggi pada periode sebelumnya. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas penerapan anggaran dapat terganggu jika tidak disertai dengan konsistensi jabatan dan keberlanjutan tugas-tugas teknis pada setiap unit kerja. Pegawai yang sering berpindah jabatan cenderung membutuhkan waktu adaptasi ulang terhadap tugas dan tanggung jawab yang baru, yang berakibat pada perlambatan kinerja. Hasil ini juga sejalan dengan pendapat Setiawan dan Johannes (2024), yang menyatakan bahwa stabilitas masa kerja pegawai memberikan kontribusi nyata terhadap keberlanjutan dan konsistensi dalam penerapan kebijakan anggaran berbasis kinerja. Mereka menekankan bahwa pegawai dengan masa kerja yang lebih stabil umumnya memiliki pengalaman dan pemahaman mendalam terkait siklus anggaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi, sehingga mampu menjalankan tugasnya secara lebih efektif dan efisien.

Dalam kerangka konseptual yang disajikan dalam tesis ini, dijelaskan bahwa stabilitas jabatan juga berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme kerja dan pengambilan keputusan yang lebih akurat dalam pengelolaan keuangan daerah. Hal ini menjadi penting karena implementasi anggaran berbasis kinerja bukan hanya menuntut penyusunan rencana kerja yang baik, tetapi juga membutuhkan keberlanjutan pelaksanaan oleh sumber daya manusia yang memahami substansi program secara mendalam. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa stabilitas

masa jabatan merupakan variabel strategis yang mendukung efektivitas pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Oleh sebab itu, pemerintah daerah disarankan untuk lebih selektif dalam melakukan rotasi atau mutasi jabatan, serta memberikan ruang bagi pejabat atau pegawai untuk mengembangkan kompetensi dalam jangka panjang. Investasi pada stabilitas dan kapasitas SDM ini diharapkan mampu menjawab tantangan implementasi anggaran yang semakin kompleks dan berbasis pada akuntabilitas hasil.

Variabel stabilitas masa jabatan menggunakan 2 indikator, yaitu: Durasi Jabatan dan Frekuensi Rotasi. Masing-masing pernyataan dari indikator tersebut dinilai melalui 5 skor, yaitu: 1) Tidak Baik, 2) Kurang Baik, 3) Cukup Baik, 4) Baik, dan 5) Sangat Baik. Deskripsi frekuensi dari variabel stabilitas masa jabatan

Seluruh indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1.3 memiliki loading sebesar 0,840 terhadap konstruk Good Governance, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, dan pola ini konsisten untuk seluruh indikator lainnya seperti pada variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (misalnya Y1 = 0,819), Komunikasi (misalnya Z1 = 0,816), dan Stabilitas Masa Jabatan (misalnya X2.1 = 0,812). Hal ini menandakan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konstruknya secara tepat dan tidak terjadi tumpang tindih makna antar konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas dengan baik.

Sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 39 orang (48,75%). Hal ini menunjukkan bahwa para responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang dan dapat memberikan pandangan yang matang terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja

Mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki jenjang pendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 35 orang atau setara dengan 66,25% dari total sampel. Selanjutnya, jenjang Magister (S2) menempati posisi kedua dengan jumlah 19 responden setara dengan 23,75%. Komposisi pendidikan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang akademis yang cukup tinggi, yang diyakini mendukung pemahaman dan kompetensi dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Tingkat pendidikan yang memadai ini berperan penting dalam menjamin kualitas pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan, mengingat kompleksitas serta tuntutan teknis yang melekat pada pengelolaan anggaran tersebut.

3. Pengaruh Good Governance terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dimoderasi oleh Komunikasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel Good Governance (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y) yang dimoderasi oleh variabel Komunikasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 3,865 dan nilai p-value sebesar 0,000. Karena nilai p-value lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 dan t-statistik lebih besar dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan

dalam memperkuat hubungan antara Good Governance dan implementasi anggaran berbasis kinerja.

Secara substansial, hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan efisiensi akan berdampak lebih kuat terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja apabila didukung oleh komunikasi yang efektif di lingkungan instansi. Komunikasi yang berjalan baik, baik secara vertikal antara atasan dan bawahan maupun horizontal antarunit kerja, akan memperkuat pemahaman bersama terhadap prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan begitu, koordinasi menjadi lebih lancar, penyampaian informasi lebih akurat, dan peran serta tanggung jawab lebih jelas.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa *Good Governance* sebagai kerangka normatif dalam pengelolaan anggaran tidak dapat berdiri sendiri. Dalam praktiknya, prinsip-prinsip *Good Governance* baru akan memberikan hasil optimal jika didukung oleh kualitas komunikasi yang tinggi. Komunikasi menjadi sarana utama dalam menyosialisasikan kebijakan, mengklarifikasi tanggung jawab, serta menyelesaikan hambatan operasional dalam implementasi anggaran kinerja.

Namun demikian, hasil ini juga membuka ruang interpretasi bahwa kualitas komunikasi yang rendah dapat menjadi penghambat terhadap efektivitas *Good Governance*. Artinya, jika komunikasi dalam organisasi tidak berjalan efektif, bahkan prinsip tata kelola terbaik sekalipun tidak dapat diimplementasikan secara maksimal dalam pelaksanaan anggaran. Maka dari itu, komunikasi di sini tidak hanya berperan

sebagai faktor penguat, tetapi juga sebagai potensi penghambat apabila tidak dikembangkan secara sistematis.

Secara teoritis, temuan ini memperluas pemahaman bahwa peran komunikasi dalam konteks anggaran tidak sekadar sebagai alat pertukaran informasi, melainkan sebagai fondasi koordinasi kebijakan dan pelaksanaan kinerja. Komunikasi menjadi media integratif antara struktur tata kelola yang baik dengan budaya kerja organisasi yang kolaboratif.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahmi (2019) yang menyimpulkan bahwa komunikasi internal organisasi memediasi dan memperkuat dampak prinsip-prinsip Good Governance terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Hal yang sama juga disampaikan oleh Fadli (2022) dalam konteks pengelolaan keuangan publik, bahwa tanpa komunikasi yang sinergis, maka prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi tidak akan sepenuhnya tercermin dalam proses pelaksanaan anggaran. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa dalam upaya mendorong keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di lingkungan pemerintah daerah, khususnya di BPKD Kabupaten Aceh Tenggara, strategi peningkatan Good Governance harus diiringi oleh penguatan mekanisme komunikasi organisasi yang responsif dan terbuka. Upaya ini mencakup pelatihan komunikasi efektif bagi aparatur, penyederhanaan alur birokrasi informasi, serta optimalisasi sistem pelaporan berbasis digital yang memungkinkan keterhubungan lintas unit kerja secara real time. Variabel implementasi anggaran berbasis kinerja diukur menggunakan 2 indikator, yaitu: 1) Visi dan 2) Misi. Masing-

masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel pengawasan keuangan daerah

Seluruh indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1.3 memiliki loading sebesar 0,840 terhadap konstruk Good Governance, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, dan pola ini konsisten untuk seluruh indikator lainnya seperti pada variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (misalnya Y1 = 0,819), Komunikasi (misalnya Z1 = 0,816), dan Stabilitas Masa Jabatan (misalnya X2.1 = 0,812). Hal ini menandakan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konstruksya secara tepat dan tidak terjadi tumpang tindih makna antar konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas dengan baik.

Sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 39 orang (48,75%). Hal ini menunjukkan bahwa para responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang dan dapat memberikan pandangan yang matang terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja

Mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki jenjang pendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 35 orang atau setara dengan 66,25% dari total sampel. Selanjutnya, jenjang Magister (S2) menempati posisi kedua dengan jumlah 19 responden setara dengan 23,75%. Komposisi pendidikan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang akademis yang cukup tinggi, yang

diyakini mendukung pemahaman dan kompetensi dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Tingkat pendidikan yang memadai ini berperan penting dalam menjamin kualitas pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan, mengingat kompleksitas serta tuntutan teknis yang melekat pada pengelolaan anggaran tersebut.

4. Pengaruh Stabilitas Masa Jabatan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dimoderasi oleh Komunikasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, diperoleh nilai t-statistik sebesar 3.776 dan p-value sebesar 0.000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi $\alpha = 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi memoderasi pengaruh stabilitas masa jabatan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dinyatakan diterima secara signifikan. Arah hubungan moderasi juga ditunjukkan positif dengan koefisien sebesar 0.722, yang berarti bahwa komunikasi memperkuat hubungan antara stabilitas masa jabatan pegawai dan efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja di BPKD Kabupaten Aceh Tenggara.

Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja yang stabil akan lebih mampu menjalankan anggaran berbasis kinerja secara optimal apabila didukung oleh komunikasi organisasi yang efektif. Stabilitas masa jabatan memungkinkan adanya kontinuitas pelaksanaan program, akumulasi pengalaman teknis, dan pemahaman mendalam terhadap proses penganggaran. Namun, semua potensi tersebut hanya dapat teraktualisasi dengan baik jika komunikasi di dalam organisasi berlangsung secara terbuka, dua arah, dan kolaboratif. Komunikasi yang berjalan dengan baik akan mendorong terciptanya kesamaan persepsi, memperkuat koordinasi

lintas unit, serta mempercepat pengambilan keputusan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Utami dan Syofyan (2013) yang menyatakan bahwa komunikasi kebijakan publik mampu memperkuat pengaruh variabel birokratis seperti stabilitas pegawai terhadap efektivitas pengawasan dan pengelolaan anggaran. Komunikasi berfungsi tidak hanya sebagai sarana pertukaran informasi, tetapi juga sebagai instrumen untuk membangun pemahaman bersama dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi memperbesar dampak positif dari struktur birokrasi yang mapan, termasuk masa kerja pegawai, terhadap keberhasilan kebijakan anggaran berbasis kinerja.

Dari segi hasil deskriptif, rata-rata tanggapan responden terhadap indikator stabilitas masa jabatan mencapai 4,23 (kategori baik) dan indikator komunikasi sebesar 4,10 (juga kategori baik). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai menilai kondisi internal organisasi sudah cukup baik, baik dari sisi stabilitas maupun komunikasi. Namun demikian, fakta bahwa komunikasi memoderasi secara signifikan pengaruh stabilitas masa jabatan terhadap implementasi anggaran menunjukkan bahwa kualitas komunikasi masih sangat menentukan bagaimana pengalaman dan masa kerja pegawai dapat diterjemahkan ke dalam praktik kerja yang produktif dan berorientasi hasil.

Secara praktis hasil ini menggarisbawahi pentingnya perhatian terhadap komunikasi internal organisasi. Pemerintah Kabupaten Aceh Tenggara, khususnya BPKD, perlu mempertahankan dan memperkuat sistem komunikasi yang sudah ada

dengan memperluas akses informasi, membangun sistem pelaporan yang transparan, dan mendorong dialog terbuka antarunit kerja. Komunikasi yang hanya bersifat formal atau administratif tidak cukup untuk mendukung keberhasilan anggaran berbasis kinerja. Diperlukan komunikasi yang mampu menjembatani visi organisasi dan pelaksanaan teknis program oleh pegawai yang memiliki masa kerja stabil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang efektif memperkuat peran stabilitas masa jabatan dalam mendukung implementasi anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini menegaskan bahwa dalam organisasi sektor publik, keberhasilan kebijakan keuangan tidak hanya bergantung pada struktur dan pengalaman kerja pegawai, tetapi juga pada bagaimana komunikasi dijalankan secara sistematis dan strategis di dalam organisasi. Variabel komunikasi diukur menggunakan 4 indikator, yaitu: 1) Frekuensi Komunikasi 2) Kejelasan Instruksi dan Keterbukaan Informasi 4) Efektivitas penyampaian pesan. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel pengawasan keuangan daerah

Seluruh indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1.3 memiliki loading sebesar 0,840 terhadap konstruk Good Governance, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, dan pola ini konsisten untuk seluruh indikator lainnya seperti pada variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (misalnya Y1 = 0,819), Komunikasi (misalnya Z1 = 0,816), dan

Stabilitas Masa Jabatan (misalnya $X2.1 = 0,812$). Hal ini menandakan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konstruksya secara tepat dan tidak terjadi tumpang tindih makna antar konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas dengan baik.

Responden laki-laki mendominasi dengan jumlah 47 orang (58,75%), sementara responden perempuan berjumlah 33 orang (41,25%). Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan laki-laki dalam kegiatan terkait anggaran lebih tinggi dalam penelitian ini.

Sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 39 orang (48,75%). Hal ini menunjukkan bahwa para responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang dan dapat memberikan pandangan yang matang terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja

Penelitian yang mengkaji pengaruh good governance terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja sudah pernah dikaji sebelumnya oleh Suhendar (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa prinsip-prinsip good governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Selain itu, Israr & Syofyan (2022) juga mengkaji hubungan keduanya. Munculnya konsep good governance sangat menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas dan partisipasi (Agere, 2023). Penelitiannya menunjukkan bahwa good governance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Pengaruh stabilitas masa jabatan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja juga sudah pernah dikaji sebelumnya oleh. Penelitiannya menunjukkan adanya

pengaruh stabilitas jabatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia mendukung implementasi kebijakan yang digunakan dalam menganalisis fenomena implementasi anggaran berbasis kinerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian mengenai Pengaruh Good Governance, Stabilitas Masa Jabatan, dan Komunikasi terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderasi di Kantor Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Tenggara, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Good Governance* berpengaruh dengan arah pengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan prinsip-prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas di lingkungan Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Tenggara, maka semakin tinggi pula efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Prinsip-prinsip tersebut terbukti mampu memperkuat sistem pengelolaan anggaran yang terukur dan bertanggung jawab.
2. Stabilitas masa jabatan berpengaruh dengan arah pengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa stabilitas jabatan penting untuk konsistensi pelaksanaan program disertai dengan rotasi yang sehat, peningkatan kompetensi, dan penyegaran peran, maka dapat meningkatkan keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.

3. Komunikasi berpengaruh dengan arah pengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Kualitas komunikasi internal yang baik, baik secara vertikal maupun horizontal, mendukung terciptanya koordinasi yang efektif, pemahaman yang sama atas tujuan organisasi, serta pelaksanaan program yang lebih terarah dan partisipatif.
4. Komunikasi memoderasi pengaruh *good governance* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan arah positif. Artinya, dalam konteks komunikasi yang belum sepenuhnya efektif, pengaruh positif dari *good governance* terhadap implementasi anggaran dapat berkurang. Komunikasi yang baik dapat mendukung jalannya prinsip *good governance* dalam proses penganggaran.
5. Komunikasi juga memoderasi pengaruh stabilitas masa jabatan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan arah positif. Artinya, jika komunikasi dalam organisasi tidak berjalan secara strategis, maka stabilitas masa jabatan tidak akan berdampak positif terhadap implementasi anggaran. Bahkan bisa menyebabkan kinerja stagnan dan kurang responsif terhadap perubahan.
6. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di lingkungan BPKD Aceh Tenggara ditentukan oleh keterpaduan antara *good governance*, pengelolaan stabilitas jabatan yang dinamis, serta sistem komunikasi internal yang adaptif dan

berkualitas. Ketiga elemen ini harus dikelola secara sinergis agar pengelolaan anggaran lebih efektif, transparan, dan berorientasi hasil.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan kesimpulan yang telah disampaikan sebelumnya, maka penulis mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan tindak lanjut dalam rangka meningkatkan efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Tenggara:

1. Penguatan prinsip good governance dalam pelaksanaan anggaran perlu menjadi prioritas utama. Mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa good governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, maka pihak BPKD diharapkan dapat memperkuat pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan partisipasi dalam setiap tahapan pengelolaan anggaran. Penguatan ini dapat dilakukan melalui pengembangan sistem pelaporan yang akurat, evaluasi kinerja berbasis indikator output dan outcome, serta pelibatan stakeholder secara aktif dalam proses perencanaan dan pengawasan.
2. Perlu adanya manajemen stabilitas jabatan yang lebih strategis. Meskipun stabilitas penting, pemerintah daerah perlu mengatur rotasi dan mutasi jabatan secara berkala dan berbasis evaluasi kinerja. Pegawai yang terlalu lama berada pada satu posisi strategis tanpa pengembangan kapasitas berpotensi

menurunkan efektivitas implementasi anggaran. Kualitas komunikasi internal di lingkungan BPKD perlu ditingkatkan agar tidak hanya bersifat prosedural, tetapi substantif dan fungsional. Meskipun komunikasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap implementasi anggaran, temuan moderasi menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak diarahkan dengan baik justru dapat melemahkan pengaruh dari variabel lainnya. Oleh karena itu, perlu adanya upaya peningkatan kualitas komunikasi organisasi yang lebih terbuka, koordinatif, dan mendukung pencapaian kinerja. Penggunaan teknologi informasi yang mendukung komunikasi lintas seksi dan bidang juga dapat menjadi salah satu solusi untuk mempercepat aliran informasi yang relevan.

3. Peningkatan kapasitas aparatur dalam memahami dan menerapkan konsep anggaran berbasis kinerja perlu diintensifkan. Hasil data menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang belum sepenuhnya memahami prinsip kinerja sebagai dasar alokasi dan pelaksanaan anggaran. Oleh karena itu, BPKD disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan dan workshop secara berkala tentang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran berbasis kinerja, termasuk penguatan pada indikator keberhasilan program (output dan outcome), manajemen resiko, serta mekanisme pertanggungjawaban yang terukur.
4. Pemerintah Kabupaten Aceh Tenggara melalui BPKD perlu membangun sistem evaluasi kinerja anggaran yang terintegrasi dengan pola koordinasi dan komunikasi antarbidang. Hal ini penting agar tidak terjadi ketimpangan antara

perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran. Sistem ini harus berbasis data dan berorientasi pada hasil (result-based management) serta dilengkapi dengan indikator efektivitas komunikasi antarunit kerja sebagai bagian dari penguatan tata kelola.

5. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel kontekstual lainnya, seperti budaya organisasi, motivasi pegawai, atau kepemimpinan transformasional, yang kemungkinan juga memiliki pengaruh terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Selain itu, pendekatan campuran (mixed methods) juga dapat digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian ilmiah pendidikan pada pendekatan kualitatif dan kuantitatif. *IHSAN Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2).
- Badan Pengelolaan Keuangan Daerah. (2023). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah (LKIP) 2023*.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Jakarta: Erlangga.
- Bastian, I. (2001). *Akuntansi Sektor Publi di Indonesia*. Yogyakarta: BPPE Yogyakarta.
- Bastian, I. (2006). *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Biswan, A. T., & Grafitanti, I. D. (2021). Memaknai Kembali Penganggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan Studi Implementasi Penganggaran Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 2(1), 35–56. <https://doi.org/10.33105/jmp.v2i1.368>
- Claraini, C. (2017). Pengaruh Good Governance, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Kepemimpinan Terhadap Kinerja Daerah (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hilir). *JOM Fekon*, 4(1), 3110–3123.
- Dahrani, D. (2022). Model Pengelolaan Keuangan Berbasis Literasi Keuangan dan Inklusi Keuangan (Studi Pada UMKM di Kota Binjai). Owner: *Riset & Jurnal Akuntansi*, e-ISSN : 2548-9224. ISSN: 2548-7507 Volume 6 Nomor 2, DOI: 1033395/owner.v6i2.778.
- Fajri, D., Rizal, & Nofrivul. (2020). Akuntabilitas Dan Transparansi Keuangan Di Yayasan Pendidikan Dan Dakwah Islam Wihdatul Ummah Qurrata A'Yun Batusangkar. *JAkSy: Jurnal Akuntansi Syariah*, 1(1). <https://ejournal.uinmybatusangkar.ac.id/ojs/index.php/jaksya/article/view/2733>
- Gayatri, Latrini, M. Y., & Widhiyani, N. L. S. (2017). Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Dana Desa untuk Mendorong Kemandirian Masyarakat Pedesaan. *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan*. <https://doi.org/10.24843/JEKT.2017.v10.i02.p07>
- Halim, A. (2008). *Akuntansi Keuangan Daerah* (3 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, A. (2012). *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2014). *Akuntansi Keuangan Daerah* (4 ed.). Jakarta: Salemba Empat.

- Hermansyah, O., Hariani, I., Anjelia, M., Mustika, A., Jurusan, P., Universitas, A., & Riau, M. (2024). Analisis Penerapan Good Government Governance yang Transparan dan Akuntabilitas di Era Digital 5.0 dengan Pendekatan Value For Money. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 3(2), 11–20. <https://jom.umri.ac.id/index.php/emba/article/view/1209/339>
- Hidayat. (2021). Kinerja Kepala Dinas Pemkab Aceh Tenggara Perlu Dievaluasi. *Acehstandar.com*.
- Ismayani, A. (2019). *Metodologi penelitian*. Syiah Kuala University Press.
- Israr, N. H., & Syofyan, E. (2022). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Penerapan Good Governance terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 4(4), 686–697. <http://jea.ppj.unp.ac.id/index.php/jea/index>
- Ito, M. N., Herdi, H., & Dilliana, S. M. (2024). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Belanja Berdasarkan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus pada RSUD dr. T.C Hillers Maumere). *Jurnal Accounting UNIPA*, 3(2). <https://accounting.nusanipa.ac.id/index.php/accounting/issue/archive>
- Kaihatu, T. S. (2006). Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(1). <https://ced.petra.ac.id/index.php/man/article/view/16505>
- Kim, M.-J., & Kim, B.-J. (2020). The Performance Implications of Job Insecurity: The Sequential Mediating Effect of Job Stress and Organizational Commitment, and the Buffering Role of Ethical Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7837. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217837>
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Luwi, A. (2024). Isu Mutasi Merebak, Pejabat di Aceh Tenggara Was-was, Pj Bupati: Sedang kita Persiapkan. *TribunGayo.com*.
- Mahmudi. (2011). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UII Press.
- Maranjaya, A. K. (2022). Good Governance Sebagai Tolak Ukur Untuk Mengukur Kinerja Pemerintahan. *Jurnal Sosial dan Teknologi*, 2(11), 929–941. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v2i11.474>
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Marpaung, E. I. (2019). Pengaruh Leverage, Likuiditas dan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kualitas Laba. *Journal of Accounting*,

- Finance, Taxation, and Auditing (JAFTA)*, 1(1), 1–14.
<https://doi.org/10.28932/jafta.v1i1.1524>
- Mutmainna, & Iqbal, M. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *ASSETS: Jurnal Ekonomi, Manajemen, & Akutansi*, 7(1), 120–132.
https://journal3.uin-alauddin.ac.id/index.php/assets/article/view/3937?utm_source=chatgpt.com
- Nasution, A. (2013). *Reformasi Kebijakan Publik: Pengantar Dan Tinjauan Awal*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Netha, M. H. S., & Tunti, M. D. (2021). Penerapan Prinsip-prinsip Good Governance dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Desa Penfui Timur Kecamatan Kupang Tengah Kabupaten Kupang. *JURNAL AKUNTANSI: TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS*, 9(2), 165–171. <https://doi.org/10.35508/jak.v9i2.5421>
- Ningsih, S., Wirahadi, A., & Fontanella, A. (2018). Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dengan Konsep Money Follow Program Dalam Perencanaan dan Penganggaran Kota Padang. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, 13(1), 1–16.
<https://doi.org/10.30630/jam.v13i1.28>
- Njatrijani, R., Rahmanda, B., & Saputra, R. D. (2019). Hubungan Hukum dan Penerapan Prinsip Good Corporate Governance dalam Perusahaan. *Gema Keadilan*, 6(3), 242–267. <https://doi.org/10.14710/gk.2019.6481>
- Nurdin, A. H. M. (2018). Menuju pemerintahan terbuka (open government) melalui penerapan e-government. *Jurnal MP (Manajemen Pemerintahan)*, 5(1), 1–17.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial* (S. H. Lutfiah, Ed.). Media Sahabat Cendekia.
- Nurfitrianti, M., Sumiyati, S., & Widjajanta, B. (2018). Gambaran Komunikasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Toserba Yogya Cabang Sunda Bandung. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 3(1), 52–62.
<https://doi.org/10.17509/jbme.v3i1.14247>
- Nurmala Sari, E.(2015). Accounting Practices Effectiveness and Good Governance: Mediating Effects of Accounting Information Quality in Municipal Office of Medan City, vol.6.No2
- Riley, M. R., Mohr, D. C., & Waddimba, A. C. (2018). The reliability and validity of three-item screening measures for burnout: Evidence from group-employed health care practitioners in upstate New York. *Stress and Health*, 34(1), 187–193. <https://doi.org/10.1002/smi.2762>

- Riwukore, J. R., Habaora, F., & Terttiaavini, T. (2022). Good Governance Dalam Mengukur Kinerja Lembaga Negara (Review). *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 7(1). <https://doi.org/10.36982/jpg.v7i1.1974>
- Rusiadi, Subiantoro, N., & Hidayat, R. (2014). *Metode Penelitian Penelitian Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan*. Medan: USU Press.
- Sangki, A. A., Gosal, R., & Kairupan, J. (2017). Penerapan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (Suatu Studi di Desa Tandu Kecamatan Lolak Kabupaten Bolaang Mongondow). *JURNAL EKSEKUTIF*, 1(1). <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jurnaleksektif/article/view/16325>
- Saputra, W. T. (2024). Analisis Faktor-Faktor Komunikasi Penentu Keberhasilan dalam Program Urban Farming dan Food Estate. *sJurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(3), 11741–11748.
- Sarie, F., Sutaguna, I. N. T., Suiroaka, P., Efrina, G., Saro, R., Nengsi, A. R., Triansyah, F. A., & Massenga, T. W. (t.t.). *Metodelogi Penelitian* (S. O. Manullang, Ed.). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri. <https://www.researchgate.net/publication/373074251>
- Sedarmayanti. (2012). *Good Governance (Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: Mandar Maju.
- Setianingrum, R. D., & Haryanto. (2020). Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Tengah. *Diponegoro Journal of Accounting*, 9(2), 1–15. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/download/27592/24037>
- Setiawan, I., & Johannes, A. W. (2024). *Pengawasan Pemerintahan Dalam Ulasan Teori Dan Praktek*. Rtujuh Media Printing.
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifudin, O., Hanika, I. M., Zusrony, E., Chairunnisah, R., Ismainar, H., Syamsuriansyah, Lestari, A. S., & Utami, M. M. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendar, D. (2016). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Keberhasilan Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja APBD Kabupaten/Kota Se-Wilayah III Cirebon Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator. *JRKA*, 2, 21–43.
- Sulastri, N., & Wulandari, W. (2023). Pengaruh Rotasi Jabatan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Bima. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi*, 2(2), 203–218. <https://doi.org/10.55606/jurrie.v2i2.1663>
- Suliantoro, I. (2023). Penganggaran Berbasis Kinerja: Antara Indonesia dan Korea Selatan. *JURNAL MANAJEMEN KEUANGAN PUBLIK*, 7(1), 26–42. <https://doi.org/10.31092/jmkp.v7i1.2153>
- Telussa, A. M., Persulesy, E. R., & Leleury, Z. A. (2013). Penerapan Analisis Korelasi Parsial Untuk Menentukan Hubungan Pelaksanaan Fungsi Manajemen Kepegawaian Dengan Efektivitas Kerja Pegawai. *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika dan Terapan*, 7(1), 15–18. <https://doi.org/10.30598/barekengvol7iss1pp15-18>
- Ummam, A. M. N. R. N., Qodarina, N., Siregar, P. I. R., & Firmansyah, A. (2023). Kendala Dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 3(1). <https://jurnalku.org/index.php/jolas/article/view/378>
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Development, Policy Documents, United Nations Development Programme, New York*.

PERSETUJUAN BIMBINGAN

Nama : ANDRIA DARTANA
NPM : 220050035
Prodi/Konsentrasi : MAGISTER AKUNTANSI
Judul Tesis : PENGARUH GOOD GOVERNANCE DAN STABILITAS MASA KERJA PEGAWAI TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Disetujui Untuk Disampaikan Kepada

Panitia Sidang Meja Hijau

Medan, Agustus 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., CA

Pembimbing II



Dr. Hastuti Olivia, SE., M.Ak

PERSETUJUAN BIMBINGAN

Nama : ANDRIA DARTANA
NPM : 2220050035
Prodi/Konsentrasi : MAGISTER AKUNTANSI
Judul Tesis : PENGARUH GOOD GOVERNANCE DAN STABILITAS MASA KERJA PEGAWAI TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Disetujui Untuk Disampaikan Kepada

Panitia Seminar Hasil

Medan, Juli 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., CA

Pembimbing II



Dr. Hastuti Olivia, SE., M.Ak

PERSETUJUAN BIMBINGAN

Nama : ANDRIA DARTANA
NPM : 220050035
Prodi/Konsentrasi : MAGISTER AKUNTANSI
Judul Tesis : PENGARUH GOOD GOVERNANCE DAN STABILITAS MASA KERJA PEGAWAI TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Disetujui Untuk Disampaikan Kepada

Panitia Seminar Kolokium

Medan, Februari 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., CA

Pembimbing II



Dr. Hastuti Olivia, SE., M.Ak



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111

Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id

E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : ANDRIA DARTANA
NPM : 2220050035
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : Pengaruh good governance dan stabilitas
Judul Tesis : Masa kerja pegawai terhadap implementasi
Anggaran berbasis kinerja dengan komunitas
sebagai variabel moderating

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	5/6/25	- Uji Validitas dan Reliabilitas belanda - Jadwal peneliti pribadi	3/4/25
2		Bab IV, Deskripsi data kualitatif dan pencapaian variabel	3/4/25
3	12/7/25	Jadwal deskriptif dan hasil dan SB SL TR pribadi	3/4/25
4		- diagram pte, Rata-rata jawaban tentang pembahasan di tingkat deskriptif dan lain-lain	3/4/25
5		Kompilasi pribadi dan sumber lain dengan format literasi deskriptif dan	3/4/25
6	22/8/25	pembahasan hasil lebih di elaborasi	3/4/25

Medan, Juli 2025

Pembimbing I,

3/4/25

Pembimbing II,

3/4/25

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

3/4/25





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : ANDRIA DARTANA
NPM : 222005 0035
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tesis : pengaruh good governance dan stabilitas
Masa kerja pegawai terhadap implementasi
Tgl. Seminar Proposal : Anggaran berbasis kinerja dengan komunikasi
sebagai variabel moderating

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	24/7 25	Pembahasan perbaiki lagi	3/Agust
2	24/7 28	ACE lanjut ke seminar hasil	3/Agust
3			
4			
5			
6			

Medan, Juli 2025

Pembimbing I,

3/Agust

Pembimbing II,

Phin

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

3/Agust



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : ANDRIA DARTANA
NPM : 220050035
Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tesis : PENGARUH GOOD GOVERNANCE DAN STABILITAS MASA KERJA PEKAWAI TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING
Tgl. Seminar Proposal :

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	25/07-25	Perbaikan Latar belakang masalah	
2		Perbaikan Pendekatan Pembahasan	
3		Perbaikan lagi penulisan	
4			
5	26/07-2025	ACC Sampul Pro	
6			

Medan,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Eka Nurmala Sari, M. Ak

Dr. Hastuti Olivia, SE., M. Ak

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : **Andria Dartana**
NPM : 220050035
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Good Governance dan Stability
Tenure of Personel Terhadap Implementasi
Anggaran Berbasis Kinerja Dengan
Komunikasi Sebagai Variabel Moderating

No	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	29/10-24	latar belakang masalah, kerangka, hipotesis, alat uji belum nampak, sampel perbaiki metadata	
2	19/11-24	LBM, Bab 2, definisi operasional, tabel penelitian, populasi & sampel, referensi	
3	21/11-24	ACC SEMPRO	

Medan, 21 NOV 2024

Pembimbing I

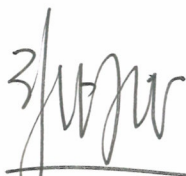
Pembimbing II



Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si

Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak

Diketahui Oleh
Ketua/Sekretaris



Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111

Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id

E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : ANDRIA DARTANA
NPM : 2220050035
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Good Governance dan Stabilitas Macroeconomic terhadap Kinerja Perusahaan Publik di Indonesia
Tgl. Seminar :

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	1/25	Data di fenomena belum ada, Identifikasi masalah harus di dukung oleh data	
2	1/25	masalah lagi sesuai skripsi	
3		- perbaiki LBM supaya lebih	
4	1/25	Acc langsung ke seminar akhir	
5			
6			

Medan,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,



LEMBAR BIMBINGAN TESIS

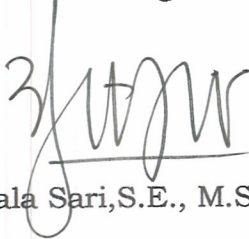
Nama Mahasiswa : **Andria Dartana**
NPM : 220050035
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Good Governance dan Stability
Tenure of Personel Terhadap Implementasi
Anggaran Berbasis Kinerja Dengan
Komunikasi Sebagai Variabel Moderating

No	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	1/25	Penyusunan masalah belum jelas, kluwa u implementasi ABK, Identifikasi masalah belum ada	3/
2		Bab 3, perbaikan, keri di sesuaikan kaji	2/
3		Bab 3 perbaikan yg sudah	3/

Medan,

2024

Pembimbing I



Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si

Pembimbing II



Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak

Diketahui Oleh
Ketua/Sekretaris



Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [f umsumedan](#) [i umsumedan](#) [t umsumedan](#) [u umsumedan](#)

SURAT PERSETUJUAN

Nomor : 256 /II.3.AU/UMSU-PPs/F/2025

Tentang:

**JUDUL TESIS DAN DOSEN PEMBIMBING MAHASISWA
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

Nama Mahasiswa	: ANDRIA DARTANA
NPM	: 2220050035
Prodi / Konsentrasi	: Magister Akuntansi / Akuntansi Manajemen
Judul Tesis	: PENGARUH GOOD GOVERNANCE DAN STABILITAS MASA KERJA PEGAWAI TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING
Pembimbing I	: Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA
Pembimbing II	: Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak.

Surat persetujuan ini berlaku sampai tanggal 20 Februari 2026, Apabila hingga batas tersebut yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesisnya, maka Surat Persetujuan ini dinyatakan batal.

Medan, 21 Syaban 1446 H
20 Februari 2025 M



Direktur

Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum
NIDN. 1012125601

Tembusan:

1. Ketua Prodi MAKSI UMSU;
2. Dosen Pembimbing I dan II;
3. Pertinggal.

