

Pengaruh Good Governance dan Stabilitas masa kerja of Personel Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating

Andria Dartana¹, Eka Nurmala Sari², Hastuti Olivia³

^{1,2,3}Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

dartanaandria@gmail.com¹, ekanurmala@umsu.ac.id², hastutiolivia@umsu.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Good Governance and employee tenure stability on the implementation of performance-based budgeting, as well as to evaluate the role of communication as a moderating variable in the Regional Financial Management Agency (BPKD) of Southeast Aceh Regency. The background of this study is based on the decline in the regional budget realization rate from 96.15% in 2022 to 89.39% in 2024, as well as issues related to transparency, accountability, employee rotation, and communication effectiveness. This study uses a quantitative approach with an associative method. The study took the entire population into a sample of 80 respondents. Data collection was carried out through questionnaires, interviews, documentation, and observation, then analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS 3.0 software. The results of the analysis show that Good Governance has a positive and significant effect on the implementation of performance-based budgeting ($t = 4.757$; $p = 0.000$). Likewise, employee tenure stability had a positive and significant effect ($t = 3.453$; $p = 0.001$). Furthermore, communication was shown to significantly and positively moderate the relationship between Good Governance ($t = 3.865$; $p = 0.000$) and employee tenure stability ($t = 3.776$; $p = 0.000$) and performance-based budget implementation. The results showed that effective communication positively influenced Good Governance and tenure stability in performance-based budget implementation. In conclusion, successful budget implementation requires strengthening Good Governance, strategic tenure management, and more communicative and effective communication.

Keywords : Good Governance, Tenure Stability, Communication, Performance-Based Budget Implementation

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 SmartPLS 3.0. 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.

PENDAHULUAN

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.

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).

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.

Pengembangan Hipotesis

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.

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.

Pengaruh Good Governance terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dimoderasi Komunikasi

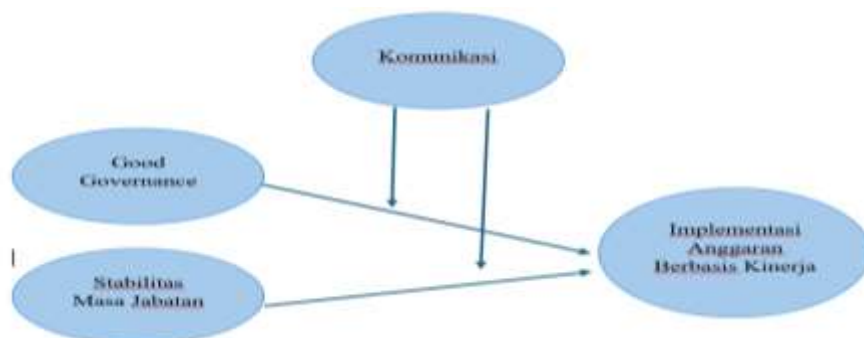
Komunikasi berfungsi sebagai variabel moderating yang signifikan dalam hubungan antara good governance dan implementasi anggaran berbasis kinerja. Ketika komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik, informasi mengenai kebijakan dan prosedur yang terkait dengan anggaran dapat disampaikan dengan jelas 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.

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 1 Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian asosiatif dan verifikatif, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan 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. Pada penelitian ini ukuran sampel menggunakan sampel jenuh maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 orang. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas (independent variable), yaitu Good Governance (X1), Stabilitas masa kerja pegawai (X2), satu variabel moderasi yaitu komunikasi (Z), dan satu variabel terikat (dependent variable) yaitu Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Angket (Kuisisioner) dan wawancara. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SEM – PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Outer Model

Validitas diskriminan merupakan indikator yang menunjukkan sejauh mana suatu indikator mampu membedakan konstruk yang diukur dari konstruk lainnya. Hasil dari pengujian validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. 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 konstruksinya secara tepat dan tidak terjadi tumpang tindih makna antar konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas dengan baik.

Selanjutnya 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.

Tabel 2 Hasil Average Variance Extracted (AVE)

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

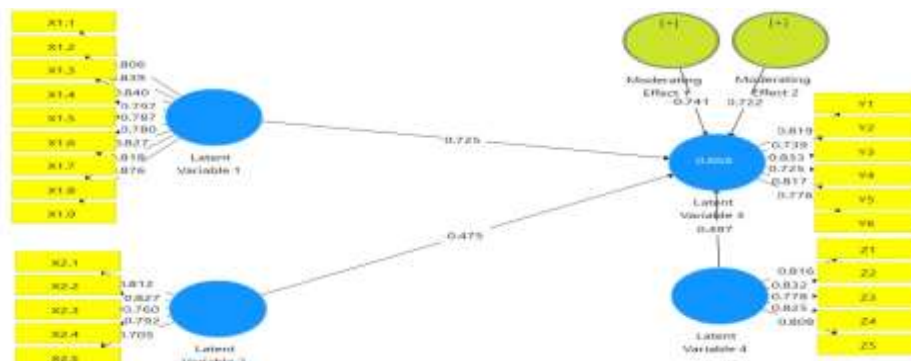
Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk variabel *Good Governance* sebesar 0,672, Implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,617, Stabilitas Masa Jabatan

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.

Discriminant Validity

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 3 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.

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 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.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

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 5 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.

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.

Tabel 6 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 6, 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 Impelentasi 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 Ho ditolak Dengan demikian dapat simpulkan 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 Impelentasi 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 Ho ditolak Dengan demikian dapat simpulkan 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 Impelentasi 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 simpulkan bahwa Komunikasi memoderasi pengaruh *Good Governance* (X1) terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y).
4. Nilai t-statistik untuk Stabilitas Masa Jabatan (X2) terhadap Impelentasi 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 simpulkan bahwa Komunikasi memoderasi pengaruh Stabilitas Masa Jabatan (X2) terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y).

PEMBAHASAN

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), 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.

Pengaruh Stabilitas Masa Jabatan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara stabilitas masa jabatan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. 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.

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. 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.

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.

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian menunjukkan 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.

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.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa 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.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Jakarta: Erlangga.
- 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>
- Hidayat. (2021). Kinerja Kepala Dinas Pemkab Aceh Tenggara Perlu Dievaluasi. *Acehstandar.com*.
- 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>
- Luwi, A. (2024). Isu Mutasi Merebak, Pejabat di Aceh Tenggara Was-was, Pj Bupati: Sedang kita Persiapkan. *TribunGayo.com*.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- 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>
- 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. (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.

- 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>
- 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>