

Journal of Economics Review

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/joer>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan Pemoderasi Transparansi Anggaran



Maryanti H. Adoe

Universitas Citra Bangsa, Kupang, Nusa Tenggara Timur, Indonesia

Received: 06-05-2025 Accepted: 10-06-2025

Available online: 15-07-2025

E-mail addresses: 1973maryanti@gmail.com

Author(s) Statement

The author(s) declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Abstract

Purpose: This study aims to analyze the direct effect of budget participation on the performance of local government officials and the moderating effect of budget transparency.

Research Method: The study was conducted using 138 respondents from a total population of 185 employees of the East Nusa Tenggara Provincial Government. The study was quantitative in nature, using moderated regression analysis with the help of SmartPLS 3.00.

Results and Discussion: The results of the study show that: 1) Budget participation has a positive and significant effect on the performance of government officials, and 2) Budget transparency does not strengthen the relationship between budget participation and the performance of government officials.

Implications: Future studies need to expand the scope of research variables such as organizational culture, leadership, and other factors.

Keywords: Participation; Transparency; Budget; Government Apparatus Performance

Introduction

Transparansi anggaran merupakan prinsip krusial dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, serta diperkuat dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. Kedua regulasi ini menekankan pentingnya akuntabilitas dan keterbukaan informasi dalam pengelolaan keuangan daerah agar masyarakat dapat mengawasi, menilai efektivitas penggunaan anggaran, dan memastikan bahwa dana publik dikelola secara efisien serta tepat sasaran. Pasal 275 UU No. 23/2014 mengharuskan pemerintah daerah menyusun dokumen perencanaan pembangunan daerah secara transparan dan partisipatif, sedangkan Pasal 2 UU No. 1/2022 menyatakan bahwa pengelolaan hubungan keuangan antara pusat dan daerah dilaksanakan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi. Oleh karena itu, pelaksanaan transparansi ini harus diwujudkan melalui publikasi dokumen perencanaan dan realisasi anggaran secara terbuka serta pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi pembangunan daerah (Republik Indonesia, 2014; Republik Indonesia, 2022).

Dalam pengelolaan keuangan daerah, partisipasi anggaran menjadi salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja aparat pemerintah daerah (Tamaela et al., 2020). Partisipasi anggaran mengacu pada sejauh mana individu dalam organisasi terlibat dalam proses penyusunan anggaran, baik melalui penyampaian aspirasi, perencanaan, maupun pengambilan keputusan terkait anggaran, (Nurkhasanah, 2019). Dalam konteks pemerintah daerah di Nusa Tenggara Timur (NTT), partisipasi anggaran yang optimal dapat meningkatkan rasa memiliki, motivasi kerja, serta akuntabilitas dalam pelaksanaan program dan kebijakan daerah. Namun, dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah transparansi anggaran.

Transparansi anggaran menjadi aspek krusial dalam memastikan bahwa partisipasi anggaran benar-benar berdampak positif terhadap kinerja. Menurut Stephens (2020), transparansi anggaran mengacu pada keterbukaan informasi mengenai proses penyusunan, alokasi, dan penggunaan anggaran, sehingga memungkinkan pengawasan yang lebih baik dari berbagai pemangku kepentingan. Transparansi yang tinggi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat dengan meningkatkan kepercayaan (Tamaela & Surijadi, 2018), meminimalisir konflik kepentingan, serta memastikan bahwa keputusan anggaran dibuat berdasarkan data dan pertimbangan yang objektif.

Dalam konteks pemerintah daerah, khususnya di NTT, transparansi anggaran masih menjadi tantangan yang perlu diatasi. Studi oleh Nababan and Sagala (2025) menyoroti bahwa transparansi anggaran yang rendah dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam pengelolaan keuangan publik serta menurunkan motivasi dan kinerja aparat. Ketika transparansi rendah, partisipasi anggaran dapat kehilangan maknanya karena keputusan tetap didominasi oleh elit birokrasi atau kelompok tertentu tanpa keterlibatan nyata dari aparat yang lebih luas, (Setiyono, 2023). Oleh karena itu, transparansi anggaran berperan sebagai variabel pemoderasi yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah.

Kinerja pengelolaan anggaran pemerintah daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) masih tergolong rendah jika dilihat dari realisasi belanja dan efektivitas alokasi anggaran pembangunan.

Berdasarkan data dari Kementerian Dalam Negeri, Provinsi NTT pada tahun 2023 tercatat sebagai salah satu daerah dengan realisasi belanja APBD yang lambat, hanya mencapai sekitar 68,45% hingga akhir triwulan III, jauh di bawah target nasional sebesar 75% (Kementerian Dalam Negeri, 2023). Selain itu, laporan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) juga menunjukkan adanya kelemahan dalam perencanaan anggaran, ketidaktepatan sasaran belanja, dan rendahnya serapan anggaran pada sektor-sektor strategis seperti pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur (BPK RI, 2023). Kondisi ini mencerminkan perlunya peningkatan kapasitas perencanaan, pengawasan internal, serta transparansi dalam setiap tahapan pengelolaan anggaran untuk mendorong tata kelola yang lebih efektif dan akuntabel di lingkungan Pemprov NTT.

Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pemerintah daerah di Indonesia menunjukkan dinamika yang kompleks, dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan kontekstual. Penelitian oleh Aulad et al. (2018) menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah, namun peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi tidak signifikan. Sementara itu, studi oleh Rosilawaty (2019) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah di Kabupaten Purworejo. Penelitian lain oleh Sihombing and Syarvina (2023) mengungkapkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan. Namun, penelitian oleh (Soedarman et al., 2023) di Kabupaten Timor Tengah Selatan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sementara komitmen organisasi berpengaruh positif. Selain itu, studi oleh Hayon and Fitry (2024) menyoroti bahwa pendapatan asli daerah dan dana perimbangan berpengaruh terhadap belanja modal, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja pemerintah daerah. Susilawati (2023) mengungkapkan bahwa dalam lingkungan yang kurang transparan, partisipasi anggaran dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan, sehingga justru menurunkan efektivitas kinerja. Sebaliknya, dalam lingkungan yang transparan, aparat yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan merasa lebih dihargai dan memiliki kepastian bahwa kontribusi mereka berdampak nyata terhadap kebijakan yang diimplementasikan. Temuan-temuan ini mencerminkan bahwa efektivitas partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah sangat tergantung pada faktor-faktor seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kondisi keuangan daerah. Dengan demikian, transparansi anggaran dapat memperkuat efek positif dari partisipasi anggaran terhadap kinerja.

Urgensi transparansi anggaran sebagai pemoderasi juga dapat dikaitkan dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Menurut Idrus et al. (2024), salah satu pilar utama *good governance* adalah transparansi, yang memungkinkan akuntabilitas dan efisiensi dalam pengelolaan anggaran publik. Di daerah seperti NTT, di mana tantangan birokrasi dan keterbukaan informasi masih menjadi isu utama, peningkatan transparansi anggaran diharapkan dapat memperbaiki sistem pengelolaan keuangan daerah dan pada akhirnya meningkatkan kinerja aparat dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik.

Dalam studi yang dilakukan oleh (Mardiasmo, 2013; Mardiasmo, 2021b), transparansi anggaran terbukti memiliki peran penting dalam mencegah praktik penyalahgunaan anggaran serta

meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan daerah. Jika transparansi tinggi, aparat akan lebih terdorong untuk berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan anggaran, karena mereka yakin bahwa prosesnya adil, terbuka, dan tidak disalahgunakan untuk kepentingan tertentu. Sebaliknya, ketika transparansi rendah, partisipasi anggaran bisa menjadi sekadar formalitas tanpa dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di NTT, dengan transparansi anggaran sebagai variabel pemoderasi. Dengan memahami peran transparansi dalam memperkuat hubungan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perbaikan tata kelola keuangan daerah serta peningkatan kinerja aparat pemerintah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih efektif.

Literature Review

Teori Agency

Dalam konteks hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pemerintah daerah, *Agency Theory* (teori keagenan) menjadi landasan teoritis yang relevan karena menggambarkan relasi antara masyarakat sebagai prinsipal dan pemerintah sebagai agen, (Jensen & Meckling, 2019). Teori ini menjelaskan bahwa perbedaan kepentingan dan informasi yang tidak simetris antara keduanya dapat menimbulkan konflik kepentingan serta potensi inefisiensi dalam pengelolaan anggaran publik. Partisipasi masyarakat dalam proses penganggaran bertindak sebagai mekanisme kontrol terhadap agen (pemerintah), yang mendorong peningkatan akuntabilitas dan responsivitas dalam pengelolaan keuangan daerah. Lebih lanjut, transparansi anggaran berfungsi sebagai elemen penting dalam mengurangi informasi asimetris tersebut dan memperkuat pengawasan publik, sehingga dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah (Jensen & Meckling, 2019). Dengan demikian, teori keagenan memberikan kerangka yang kuat untuk memahami bagaimana keterlibatan publik dan keterbukaan informasi dapat meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan.

Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan aktif dari berbagai pihak, terutama masyarakat dan aparatur pemerintah, dalam proses penyusunan anggaran publik. Menurut Mardiasmo (2021a) partisipasi anggaran adalah bentuk keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan anggaran daerah. Dengan adanya partisipasi, masyarakat dapat menyampaikan aspirasi, kebutuhan, dan usulan program, sehingga anggaran yang disusun lebih responsif terhadap kondisi dan kepentingan publik. Partisipasi ini juga diyakini dapat memperkuat prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam tata kelola keuangan daerah. Senada dengan itu, Halim (2004) menyatakan bahwa partisipasi dalam penganggaran mencerminkan proses demokratis dalam manajemen keuangan sektor publik, di mana masyarakat memiliki kesempatan untuk mempengaruhi arah dan prioritas alokasi sumber daya. Tingkat partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran tidak hanya berkontribusi pada peningkatan legitimasi kebijakan, tetapi juga memperkuat rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program-program pemerintah.

Oleh karena itu, partisipasi anggaran dipandang sebagai instrumen penting dalam mewujudkan pemerintahan yang partisipatif, transparan, dan bertanggung jawab.

Menurut Milani (1975), partisipasi anggaran diukur dengan sejauh mana individu atau unit organisasi dilibatkan secara aktif dalam proses penyusunan anggaran. Meskipun Milani tidak secara eksplisit menyebutkan indikator-indikator kuantitatif dalam format seperti kuesioner, namun dari kajiannya dapat disimpulkan beberapa indikator kunci partisipasi anggaran, yaitu: 1) Keterlibatan dalam perumusan anggaran; 2) Pemberian masukan atau usulan anggaran; 3) Pengaruh terhadap keputusan anggaran, dan 4) Kepuasan terhadap proses partisipatif.

Kinerja Pemerintah Daerah

Kinerja aparat pemerintah merupakan bagian dari sistem manajerial yang dirancang untuk membantu atasan dalam mengevaluasi pencapaian strategi organisasi melalui indikator finansial dan non-finansial. Kinerja ini dapat dinilai berdasarkan sejauh mana target yang telah dianggarkan berhasil dicapai. Pengukuran kinerja mencakup beragam aspek yang bertujuan untuk menyediakan informasi yang efektif dan efisien dalam mencapai hasil yang diharapkan. Dalam pendekatan penganggaran berbasis kinerja, setiap alokasi anggaran harus dikaitkan dengan tingkat layanan atau output yang ingin dicapai. Evaluasi pelaksanaan anggaran menjadi salah satu metode untuk mengukur kinerja pemerintah daerah sebagaimana diatur dalam (Negara, 2006; RI, 2002).

Pambudi and Hidayat (2022) menyatakan bahwa dalam konteks instansi pemerintah, kinerja pelayanan publik merupakan aspek strategis dalam menilai keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah. Pemerintah daerah memiliki kesempatan untuk merumuskan kebijakan dan program sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, salah satu indikator penting keberhasilan otonomi daerah adalah peningkatan kualitas pelayanan publik. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai instrumen alokasi sumber daya, tetapi juga sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, diharapkan kinerja aparat pemerintah daerah meningkat, karena setiap pihak terlibat aktif dalam perencanaan anggaran sesuai bidang tugasnya masing-masing, sehingga hasil kerja yang dicapai pun lebih optimal.

Indikator kinerja manajerial menurut Mahoney et al. (2008) mencakup delapan indikator yang digunakan untuk menilai efektivitas manajer dalam menjalankan tugasnya. Indikator tersebut meliputi 1) perencanaan, yang mengukur kemampuan manajer dalam merumuskan tujuan dan strategi organisasi, 2) penyelidikan yang mencakup kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi relevan, 3) Koordinasi mengacu pada kemampuan manajer dalam menyelaraskan berbagai kegiatan dan sumber daya, 4) evaluasi menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan, 5) Supervisi menggambarkan kemampuan dalam mengawasi dan membimbing bawahan, 6) *Staffing* mengukur kemampuan manajer dalam mengelola sumber daya manusia, termasuk rekrutmen dan pengembangan, dan 7) Negosiasi mengacu pada kemampuan manajer dalam berunding demi kepentingan organisasi, dan 8) perwakilan menggambarkan kemampuan untuk mewakili organisasi dalam berbagai forum resmi dan informal. Ke-delapan indikator ini menjadi acuan dalam menilai kinerja manajerial secara komprehensif.

Transparansi Anggaran

Dalam konteks penelitian ini, transparansi dipahami sebagai keterbukaan akses informasi bagi masyarakat terkait proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga pertanggungjawaban anggaran. Pemahaman ini merujuk pada pendapat para ahli, salah satunya adalah Mardiasmo (2021b) yang mendefinisikan transparansi sebagai keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi mengenai pengelolaan sumber daya publik kepada masyarakat sebagai pihak yang berkepentingan. Menurut Mardiasmo (2021b), tujuan utama dari transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa mencakup: (1) sebagai bentuk akuntabilitas pemerintah kepada masyarakat; (2) peningkatan kualitas manajemen pemerintahan; serta (3) mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik sekaligus meminimalisasi peluang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Secara umum, transparansi memberikan kontribusi positif terhadap tata kelola pemerintahan dengan mendorong akuntabilitas para pengambil kebijakan dan memperkuat kontrol masyarakat terhadap penyelenggara pemerintahan.

Menurut Mustopadidjaya (2002), prinsip transparansi dalam pemerintahan tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup berbagai aspek perencanaan. Transparansi dalam konteks ini meliputi lima unsur penting, yaitu: (1) keterbukaan dalam pelaksanaan rapat-rapat strategis yang memungkinkan masyarakat untuk berpartisipasi dan menyampaikan pendapatnya; (2) keterbukaan terhadap informasi yang berkaitan dengan dokumen-dokumen yang relevan dan perlu diakses oleh publik; (3) keterbukaan dalam prosedur pengambilan keputusan serta proses penyusunan perencanaan; (4) keterbukaan terhadap data dan catatan resmi yang memuat fakta hukum, seperti catatan sipil dan buku tanah; serta (5) penerimaan terhadap keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pemerintahan.

Mardiasmo (2013) menyatakan bahwa transparansi dapat dievaluasi melalui sejumlah indikator, antara lain: (1) ketersediaan dan kemudahan akses terhadap dokumen-dokumen yang relevan; (2) kejelasan serta kelengkapan informasi yang disajikan; (3) keterbukaan dalam setiap tahapan proses; dan (4) keberadaan kerangka regulasi yang menjamin terlaksananya prinsip transparansi secara konsisten.

Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah

Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pemerintah daerah di Indonesia menunjukkan kompleksitas yang dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan kontekstual. Penelitian Aulad et al. (2018) menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah, meskipun peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi tidak terbukti signifikan. Sementara itu, studi Rosilawaty (2019) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah di Kabupaten Purworejo. Penelitian Sihombing and Syarvina (2023) mengungkapkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan. Namun, penelitian Soedarman et al. (2023) di Kabupaten Timor Tengah Selatan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, meskipun komitmen organisasi berpengaruh

positif. Selain itu, studi Hayon and Fitry (2024) menyoroti bahwa pendapatan asli daerah dan dana perimbangan memengaruhi belanja modal, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pemerintah daerah. Susilawati (2023) juga mengungkapkan bahwa dalam lingkungan yang kurang transparan, partisipasi anggaran dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan, yang justru dapat menurunkan efektivitas kinerja. Sebaliknya, dalam lingkungan yang transparan, aparat yang terlibat dalam penyusunan anggaran merasa lebih dihargai dan yakin bahwa kontribusi mereka memiliki dampak nyata terhadap kebijakan yang diimplementasikan.

Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah sangat bergantung pada faktor-faktor seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kondisi keuangan daerah, serta bahwa transparansi anggaran dapat memperkuat pengaruh positif dari partisipasi anggaran terhadap kinerja. Atas dasar temuan-temuan tersebut, hipotesis pertama yang kami ajukan adalah:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah

Peran Moderasi Transparansi Anggaran

Peran moderasi transparansi anggaran dalam penelitian ini sangat penting untuk menjembatani hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pemerintah daerah (Pemda) NTT. Transparansi anggaran dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi anggaran dengan memberikan gambaran yang jelas dan terbuka mengenai alokasi dana, penggunaan anggaran, serta pencapaian target yang telah ditetapkan. Ketika anggaran disusun dan dikelola dengan transparansi, pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran akan merasa lebih dihargai, dan keputusan-keputusan yang diambil akan lebih mudah dipertanggungjawabkan kepada publik. Hal ini memperkuat peran serta masyarakat dan aparat pemerintah dalam menyusun dan mengevaluasi anggaran yang lebih berorientasi pada hasil yang dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

Penelitian oleh Susilawati (2023) menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang kurang transparan, partisipasi anggaran dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan, yang berpotensi menurunkan efektivitas kinerja manajerial. Sebaliknya, dalam kondisi yang transparan, peran serta semua pihak dalam penyusunan anggaran dapat menghasilkan keputusan yang lebih optimal, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja manajerial. Dengan demikian, transparansi anggaran dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, mengingat pentingnya transparansi untuk menciptakan keputusan yang lebih bertanggung jawab dan dapat dipertanggungjawabkan. Atas dasar temuan tersebut, dapat kami ajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H₂: Transparansi anggaran memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pemerintah daerah

Research Method

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan antar variabel, yaitu partisipasi anggaran, transparansi anggaran sebagai variabel moderasi, dan kinerja pemerintah daerah. Pendekatan kuantitatif dipilih karena

memungkinkan peneliti untuk mengukur variabel-variabel secara objektif dan menganalisis data menggunakan alat statistik guna memperoleh kesimpulan yang valid dan reliabel. Dalam pendekatan ini, teknik analisis statistik digunakan untuk melihat pengaruh langsung maupun interaksi antar variabel secara empiris. Menurut Sugiyono and Lestari (2021), penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dan teknik pengumpulan data umumnya menggunakan instrumen penelitian serta analisis data bersifat kuantitatif atau statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 185 pegawai yang terdiri dari pejabat/pegawai yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran dan pengukuran kinerja di 37 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur dan diberikan kewenangan (Sugiyono & Lestari, 2021). Setiap OPD diwakili oleh masing-masing 5 pegawai (Kepala, Sekretaris, Kepala Sub Bagian Perencanaan, Kepala Sub Bagian Keuangan, dan 1 anggota tim perumus anggaran atau tim perencanaan di OPD). Setiap pihak dianggap yang paling memahami tentang partisipasi dalam penyusunan anggaran, akses terhadap informasi anggaran, dan pencapaian kinerja. Dengan demikian jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 185 pegawai.

Teknik penarikan sampel menggunakan menggunakan teknik pertimbangan/*purposive sampling*, (Sugiyono & Lestari, 2021). Pertimbangan yang diambil, antara lain: 1) telah bekerja di OPD minimal 1 tahun, 2) pernah terlibat langsung dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran, dan 3) memahami mekanisme evaluasi kinerja instansi. Sebanyak 138 (74,5%) pegawai turut berpartisipasi dalam pengisian kuisisioner melalui *Google Form* yang diedarkan melalui *WhatsApp*. Pendekatan ini dianggap efektif untuk menjangkau responden dengan cepat dan biaya minimal, (Dillman, 2016). Data dikumpulkan antara Maret 2025 dan April 2025. Responden diyakinkan akan anonimitas lengkap, mendorong mereka untuk menanggapi dengan jujur melalui survei.

Model Pengukuran

Partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran dalam penelitian ini diukur menggunakan (Milani, 1975). partisipasi anggaran diukur dengan sejauh mana individu atau unit organisasi dilibatkan secara aktif dalam proses penyusunan anggaran, berupa, yaitu: 1) Keterlibatan dalam perumusan anggaran; 2) Pemberian masukan atau usulan anggaran; 3) Pengaruh terhadap keputusan anggaran, dan 4) Kepuasan terhadap proses partisipatif.

Kinerja Aparat Pemda. Kinerja aparat pemda diukur menggunakan Mahoney et al. (2008) yang terdiri atas, 1) perencanaan, 2) penyelidikan, 3) Koordinasi, 4) evaluasi, 5) Supervisi, 6) Staffing, 7) Negosiasi, dan 8) perwakilan

Transparansi anggaran. Transparansi anggaran merujuk pada pengukuran yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2013) menyatakan bahwa transparansi dapat dievaluasi melalui sejumlah indikator, antara lain: (1) ketersediaan dan kemudahan akses terhadap dokumen-dokumen yang relevan; (2) kejelasan serta kelengkapan informasi yang disajikan; (3) keterbukaan dalam setiap tahapan proses; dan (4) keberadaan kerangka regulasi yang menjamin terlaksananya prinsip transparansi secara konsisten.

Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Moderated Regression Analysis (MRA) untuk menguji apakah variabel transparansi anggaran berperan sebagai moderator dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pemerintah daerah. MRA memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi apakah kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen dan dependen berubah tergantung pada tingkat variabel moderator. Menurut Hayes (2017), analisis moderasi dilakukan dengan menambahkan interaksi antara variabel independen dan moderator ke dalam model regresi, sehingga dapat diketahui sejauh mana moderator tersebut memperkuat atau memperlemah hubungan yang diuji. Pendekatan ini relevan untuk menguji hipotesis interaksi dan menjelaskan dinamika yang kompleks dalam konteks organisasi publik. Dalam penelitian ini, model MRA digunakan untuk mengetahui apakah tingkat transparansi anggaran dapat meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah di Nusa Tenggara Timur. Penelitian ini menggunakan *software* SmartPLS versi 3.00

Results and Discussion

Results

Profil Responden

Dalam penelitian ini, jumlah responden sebanyak 138 orang yang berasal dari berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 82 orang (59,4%), sementara perempuan sebanyak 56 orang (40,6%). Ditinjau dari kelompok usia, sebagian besar responden berada pada rentang 41-50 tahun sebanyak 49 orang (35,5%), diikuti oleh usia 31-40 tahun sebanyak 43 orang (31,2%), usia 51 tahun ke atas sebanyak 29 orang (21,0%), dan sisanya berusia 30 tahun ke bawah sebanyak 17 orang (12,3%). Berdasarkan lama kerja, sebanyak 61 responden (44,2%) memiliki pengalaman kerja lebih dari 15 tahun, 47 responden (34,1%) memiliki lama kerja 10-15 tahun, sementara 30 responden (21,7%) memiliki pengalaman kerja kurang dari 10 tahun. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan pegawai berpengalaman dengan latar belakang usia produktif.

Pengukuran Model

Pengukuran model dilakukan dengan beberapa pengujian. *Pertama*, kami melakukan pengujian terhadap validitas konvergen, konsistensi internal, dan validitas diskriminan dari skala yang digunakan. Untuk menilai validitas konvergen, kami mengevaluasi nilai factor loading dan *Average Variance Extracted* (AVE). Berdasarkan rekomendasi dari Sarstedt et al. (2021), nilai factor loading minimal yang dapat diterima adalah 0,647, sedangkan nilai AVE minimal adalah 0,50. Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1, hasil analisis menunjukkan bahwa item-item dalam skala memiliki validitas konvergen yang memadai.

Tabel 1. Pengukuran Model

Variabel	Loading Factor	Alpha Cronbach	CR	AVE
Partisipasi Anggaran				
PA 1	0.738			
PA 2	0.792			
PA 3	0.830	0.863	0.901	0.647
PA 4	0.873			
PA 5	0.781			
Kinerja Aparat Pemda				
KAP 1	0.803			
KAP 2	0.823			
KAP 3	0.730			
KAP 4	0.762	0.908	0.926	0.610
KAP 5	0.758			
KAP 6	0.891			
KAP 7	0.763			
KAP 8	0.705			
Transparansi Anggaran				
TA 1	0.757			
TA 2	0.829	0.839	0.893	0.676
TA 3	0.833			
TA 4	0.865			

Sumber Data: Olahan Penulis, Mei 2025

Kedua, konsistensi internal dalam penelitian ini dievaluasi menggunakan nilai *alpha Cronbach* dan *Composite Reliability* (CR), sesuai dengan rekomendasi dari (Afthanorhan et al., 2021). Hasil yang ditampilkan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *alpha Cronbach* (*a*) dan CR melebihi ambang batas minimum 0,70 sebagaimana disarankan oleh (Sarstedt et al., 2022), menandakan bahwa konstruk yang digunakan memiliki reliabilitas yang memadai. Meskipun nilai minimum umum yang diterima untuk *alpha Cronbach* adalah 0,70, beberapa peneliti seperti Taber (2018) menyatakan bahwa nilai serendah 0,58 masih dapat diterima dalam konteks tertentu. Namun demikian, perlu dicatat bahwa skor *alpha* yang tinggi tidak selalu menjamin unidimensionalitas suatu skala, karena nilai tersebut juga bisa mencerminkan adanya item yang saling redundan.

Tabel 2. Validitas Diskriminan

	Partisipasi Anggaran	Kinerja Apr. Pemda	Transparansi Anggaran
Partisipasi Anggaran	(0.776)	0.804	0.986
Kinerja Apr. Pemda	0.260	(0.857)	0.758
Transparansi Anggaran	0.205	0.844	(0.822)

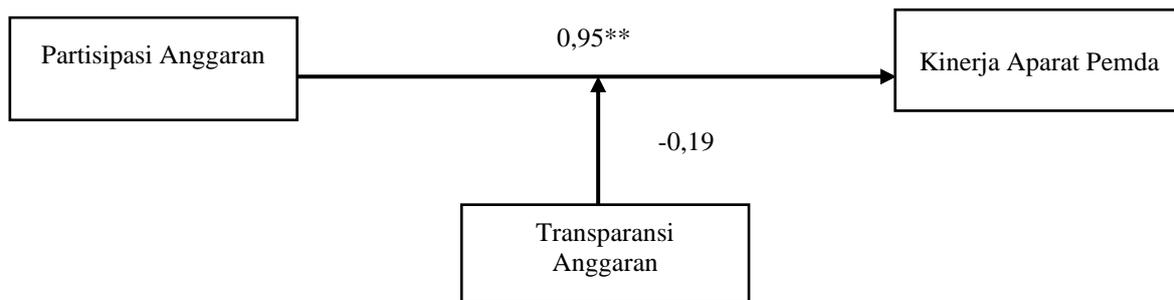
Catatan: Nilai diagonal (dalam tanda kurung) mewakili akar kuadrat AVE, nilai di bawah diagonal menunjukkan korelasi antara variabel, dan nilai di atas diagonal mewakili rasio HTMT.

Ketiga, Validitas diskriminan dalam penelitian ini dievaluasi melalui dua pendekatan, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) dan mengkaji Rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Menurut Sarstedt et al. (2021), validitas diskriminan dianggap memadai apabila akar kuadrat AVE dari masing-masing variabel lebih besar dibandingkan korelasi variabel tersebut dengan variabel lainnya. Selain itu, Henseler et al. (2015) menyarankan bahwa nilai

HTMT harus berada di bawah ambang batas 0,90. Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 2, kedua syarat tersebut telah terpenuhi, sehingga validitas diskriminan konstruk dalam penelitian ini dapat dinyatakan baik.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda Provinsi NTT

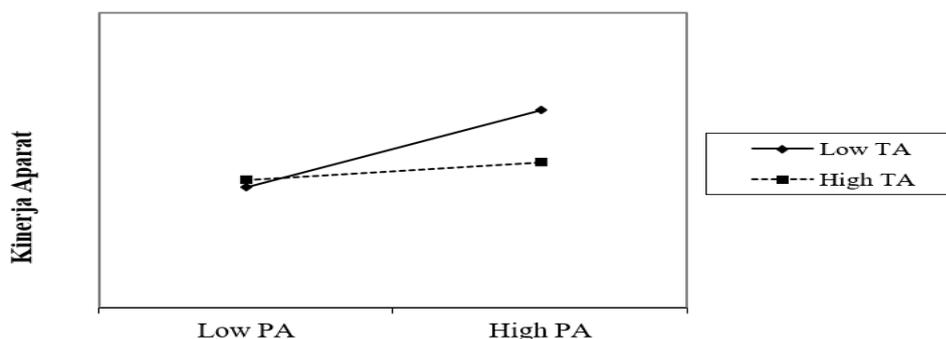
Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemda Provinsi NTT. Berdasarkan pengujian hipotesis pertama (H_1), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan ($b = 0.957$, $p < 0.002$). Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan.



Gambar 2. Model Moderasi

Peran Moderasi Transparansi Anggaran

Penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemda Provinsi NTT dengan mempertimbangkan peran moderasi dari transparansi anggaran. tersebut. Untuk menguji hubungan ini, digunakan model pemoderasi sebagaimana dikemukakan oleh Hayes (2013). Hipotesis kedua untuk mengevaluasi apakah transparansi anggaran memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat Pemda Provinsi NTT. Hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan transparansi anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja aparat ($b = -0,199$, $p = 0,095$). Hal ini tidak mendukung hipotesis yang diajukan. Analisis kemiringan sederhana (Aiken et al., 1991) juga dilakukan untuk mengidentifikasi pola moderasi. Berdasarkan Gambar 2 dibawah ini, terlihat bahwa saat transparansi anggaran rendah, pengaruh partisipasi anggaran cenderung lemah. Sebaliknya, ketika transparansi anggaran tinggi, hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat menjadi lebih kuat.



Gambar 3. Analisis Slope Sederhana

Pada tabel 3 dibawah ini disajikan ringkasan setiap hasil penelitian atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Variabel Prediktor	Variabel Terikat	Moderator	Coefficient (b)	p-Value	Hasil Results
H ₁	Partisipasi Anggaran	Kinerja Aparat	-	0.957	0.002	Diterima
H ₂	Partisipasi Anggaran	Kinerja Aparat	Job Autonomy	-0.199	0.095	Ditolak

Sumber Data: Olahan Penulis, Mei 2025

Discussion

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda Provinsi NTT

Dalam perspektif teori agensi (*agency theory*), hubungan antara atasan (*principal*) dan bawahan (*agent*) seringkali diwarnai oleh ketidakseimbangan informasi dan perbedaan kepentingan. Partisipasi anggaran menjadi mekanisme penting untuk mengurangi asimetri informasi dan memperkuat keselarasan tujuan antara keduanya. Ketika aparat pemerintah daerah (sebagai agen) dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, mereka tidak hanya memahami lebih baik target dan prioritas organisasi, tetapi juga merasa memiliki tanggung jawab lebih terhadap pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, komitmen, serta rasa kepemilikan terhadap sasaran kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja (Jensen & Meckling, 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Aulad et al. (2018) yang menjelaskan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah, meskipun peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi tidak terbukti signifikan. Sejalan dengan studi tersebut, Rosilawaty (2019) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah di Kabupaten Purworejo. Penelitian Sihombing and Syarvina (2023) juga mengungkapkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Soedarman et al. (2023) di Kabupaten TTS yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, meskipun komitmen organisasi berpengaruh positif. Selain itu, studi Hayon and Fitry (2024) menyoroti bahwa pendapatan asli daerah dan dana perimbangan memengaruhi belanja modal, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pemerintah daerah. Susilawati (2023) juga mengungkapkan bahwa dalam lingkungan yang kurang transparan, partisipasi anggaran dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan, yang justru dapat menurunkan efektivitas kinerja. Sebaliknya, dalam lingkungan yang transparan, aparat yang terlibat dalam penyusunan anggaran merasa lebih dihargai dan yakin bahwa kontribusi mereka memiliki dampak nyata terhadap kebijakan yang diimplementasikan.

Dengan demikian, partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (pemda) Provinsi NTT karena meningkatkan keterlibatan, pemahaman, dan akuntabilitas dalam proses pengelolaan keuangan publik.

Peran Moderasi Transparansi Anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi anggaran tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah. Temuan ini bertentangan dengan sebagian besar literatur yang menyatakan bahwa transparansi anggaran memperkuat mekanisme partisipasi dalam mendorong peningkatan kinerja sektor publik (Natania & Wirakusuma, 2021; Susilawati, 2023).

Namun demikian, ketidaksignifikanan ini dapat dijelaskan melalui beberapa aspek kontekstual dan kelembagaan yang terjadi di lingkungan pemerintah daerah. *Pertama*, transparansi anggaran di beberapa organisasi perangkat daerah (OPD) sering kali hanya bersifat formalitas administratif dan tidak disertai dengan upaya untuk menyajikan informasi anggaran yang mudah dipahami, relevan, dan dapat ditindaklanjuti. Akibatnya, meskipun partisipasi dalam penyusunan anggaran dilakukan, informasi yang disediakan tidak benar-benar dimanfaatkan oleh aparat pemerintah untuk mendukung pengambilan keputusan kinerja. Putri Ayu et al. (2024) menyatakan bahwa rendahnya kualitas informasi yang terbuka dalam anggaran berdampak pada rendahnya efektivitas transparansi sebagai penguat proses pengambilan keputusan partisipatif. *Kedua*, ketidaksesuaian antara makna partisipasi dan transparansi juga menjadi faktor penyebab. Dalam praktiknya, partisipasi sering kali tidak bersifat substantif, melainkan sekadar memenuhi kewajiban prosedural. Jika aparat pemerintah hanya terlibat secara simbolik tanpa peran nyata dalam penyusunan maka informasi yang transparan pun tidak memiliki nilai tambah dalam meningkatkan kinerja anggaran, (Budiyanto & Mochklas, 2020).

Selain itu, temuan ini juga mengindikasikan bahwa dalam konteks pemerintah daerah, terutama di Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT), faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kapasitas SDM mungkin lebih dominan dalam memengaruhi efektivitas partisipasi anggaran terhadap kinerja. Dengan demikian, transparansi anggaran hanya akan menjadi pemoderasi yang efektif jika didukung oleh lingkungan organisasi yang akuntabel, responsif, dan memiliki literasi anggaran yang memadai di kalangan aparat pemerintah.

Conclusion

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; 1) Partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur; dan 2) Transparansi anggaran tidak memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Salah satunya terletak pada pemilihan variabel independen dan moderasi yang digunakan, yaitu partisipasi anggaran dan transparansi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Meskipun variabel-variabel ini telah didukung oleh berbagai literatur sebelumnya, namun kinerja aparat pemerintah daerah dapat pula dipengaruhi oleh variabel lain seperti kompetensi individu, beban

kerja, sistem insentif, dan budaya organisasi yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini. Hal ini dapat menyebabkan bias dalam estimasi pengaruh antarvariabel dan membatasi kemampuan generalisasi hasil penelitian. Seperti yang disarankan oleh (Hair et al., 2014), keterbatasan dalam pemilihan variabel dapat mengurangi kekuatan penjelasan model empiris dan membuka ruang untuk eksplorasi variabel tambahan dalam studi lanjutan.

Selain itu, keterbatasan juga terdapat pada ukuran sampel yang digunakan, yakni 138 responden dari 37 organisasi perangkat daerah di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Meskipun ukuran sampel ini sudah mencukupi untuk analisis regresi dan *Moderated Regression Analysis (MRA)*, terutama jika mengikuti pedoman umum seperti yang disarankan oleh Hair Jr et al. (2010), yang merekomendasikan minimal 100-150 responden untuk model regresi berganda sederhana. Keterbatasan lain adalah kemampuan generalisasi hasil penelitian ke profesi lain (di luar pegawai OPD/ASN), dimana: karakteristik Profesi Spesifik: Pegawai OPD (Aparatur Sipil Negara) memiliki struktur kerja, budaya organisasi, tujuan pekerjaan, serta sistem birokrasi yang khas dan berbeda dibandingkan profesi lain seperti tenaga kesehatan, pendidik, atau karyawan swasta. Oleh karena itu, hasil penelitian ini sangat kontekstual, keterbatasan geografis dan cakupan organisasi membuat hasil penelitian ini sulit untuk digeneralisasikan ke seluruh konteks pemerintahan daerah di Indonesia. Ukuran sampel yang lebih besar dan lebih bervariasi secara geografis akan memberikan gambaran yang lebih representatif terhadap fenomena yang diteliti (Levitt et al., 2018), dan generalisasi hanya bisa dilakukan jika terdapat kesamaan karakteristik demografis dan konteks organisasi. Menurut Creswell and Creswell (2017), generalizability sangat tergantung pada metode sampling dan heterogenitas populasi target. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah serta mempertimbangkan pendekatan longitudinal agar hubungan kausal antarvariabel dapat diamati secara lebih komprehensif.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperkaya literatur terkait hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah melalui pendekatan teori agensi. Temuan bahwa transparansi anggaran tidak memperkuat hubungan tersebut menunjukkan bahwa faktor kontekstual seperti lingkungan organisasi atau tingkat kepercayaan publik dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi anggaran. Hal ini menegaskan pentingnya mengembangkan model-model teoritis yang mempertimbangkan variabel moderasi berbasis konteks organisasi sektor publik di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini membuka ruang bagi peneliti selanjutnya untuk menggali peran variabel lain seperti akuntabilitas, budaya birokrasi, atau keadilan prosedural dalam memperkuat model hubungan partisipasi anggaran dan kinerja birokrasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan penting bagi pemerintah daerah, khususnya di Nusa Tenggara Timur, bahwa mendorong partisipasi dalam penyusunan anggaran saja belum tentu cukup untuk meningkatkan kinerja aparat bila tidak diikuti dengan mekanisme transparansi anggaran yang bermakna dan dipercaya. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu memperkuat sistem informasi keuangan daerah yang terbuka, membangun kepercayaan internal antarunit kerja, dan mengedukasi para aparatur mengenai dampak nyata dari keterlibatan mereka dalam proses penganggaran. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap mekanisme partisipasi dan transparansi yang telah berjalan untuk memastikan bahwa keduanya saling melengkapi dalam mendorong peningkatan kinerja birokrasi publik.

Studi selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan variabel moderasi dan mediasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat. Misalnya, variabel seperti akuntabilitas publik, budaya organisasi, kualitas sistem informasi anggaran, atau kepercayaan organisasi dapat dieksplorasi sebagai faktor yang mungkin lebih relevan dalam menjembatani pengaruh partisipasi terhadap kinerja. Selain itu, pendekatan mixed methods (gabungan kuantitatif dan kualitatif) dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai proses partisipasi dan persepsi terhadap transparansi anggaran dari sudut pandang para aparat, yang tidak sepenuhnya dapat ditangkap melalui pendekatan kuantitatif. Studi masa depan juga disarankan untuk menggunakan sampel yang lebih besar dan mencakup lebih banyak wilayah untuk meningkatkan generalisasi temuan serta mempertimbangkan pengaruh faktor eksternal seperti dinamika politik daerah dan kapasitas fiskal pemerintah

References

- Afthanorhan, A., Ghazali, P. L., & Rashid, N. (2021). Discriminant validity: A comparison of CBSEM and consistent PLS using Fornell & Larcker and HTMT approaches. *Journal of Physics: Conference Series*,
- Aulad, A., Hidayati, N., & Junaidi, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Skpd Kota Malang). *e_Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*, 7(07).
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). Kinerja karyawan ditinjau dari aspek gaya kepemimpinan, Budaya organisasi dan motivasi kerja (Pendekatan Riset). In: CV. AA. RIZKY.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Dillman, D. A. (2016). Moving survey methodology forward in our rapidly changing world: A commentary. *Journal of Rural Social Sciences*, 31(3), 8.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). Corrigendum to “editorial partial least squares structural equation modeling: rigorous applications, better results and higher acceptance” [LRP 46/1-2 (2013) 1-12]. *Long Range Planning*, 47(6), 392.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. In *Multivariate data analysis* (pp. 785-785).
- Halim, A. (2004). Akuntansi keuangan daerah.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hayon, P. P., & Fitry, R. N. (2024). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah Dan Dana Berimbang Terhadap Belanja Modal Kabupaten Dan Kota Di Provinsi Papua. *Musamus Accounting Journal*, 6(2), 39-48.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Idrus, S. H., Akib, H., & Kesuma, A. I. (2024). Optimalisasi Pelayanan Publik melalui Penerapan Prinsip Good Governance: Tinjauan dari Perspektif Lokal dan Global. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (online)*, 2194-2205.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower.
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 26.
- Mahoney, L., LaGore, W., & Scazzero, J. A. (2008). Corporate social performance, financial performance for firms that restate earnings. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(1), 104-130.
- Mardiasmo, M. (2013). Assessing Accountability Of Performance Measurement System And Local Government Budgetary Management. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 4(3), 373–395-373–395.

- Mardiasmo, M. (2021a). *Akuntansi sektor publik-edisi terbaru*. Penerbit Andi.
- Mardiasmo, M. (2021b). *Otonomi & manajemen keuangan daerah: edisi terbaru*. Penerbit Andi.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Mustopadidjaya, A. (2002). the Public Policy Process Management. *Formulation, Implementation and Evaluation of Performance*, Jakarta: LAN.
- Nababan, N., & Sagala, C. F. (2025). Peran Warga Negara Dalam Mengawasi Transparansi Anggaran Publik Di Era Digital. *Jurnal Masyarakat Hukum Pendidikan Harapan*, 5(02).
- Natania, G., & Wirakusuma, M. G. (2021). The Effect of Participation in Budgeting on the Performance of Regional Government Officials with Organizational Commitment as a Moderation Variable. 6.
- Negara, S. (2006). Peraturan menteri dalam negeri (Permendagri) nomor 13 tahun 2006. *Jakarta: Sekretariat Negara*.
- Nurkhasanah, I. (2019). *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Partisipasi Penganggaran, Pengawasan, Dan Komitmen Organisasi Pemerintah Desa Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa* Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang].
- Pambudi, A. S., & Hidayat, R. (2022). Kinerja Pengawasan Pelayanan Publik dalam Prioritas Nasional. *Bappenas Working Papers*, 5(2), 270-289.
- Putri Ayu, R., Yudi, Y., & Gowon, M. (2024). *PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI EMPIRIS PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD) DINAS KABUPATEN BUNGO)* Ilmu Akuntansi].
- RI, D. D. N. (2002). Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002. In: Jakarta.
- Rosilawaty, E. (2019). *PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN PURWOREJO (Studi Empiris pada OPD Kabupaten Purworejo)* Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang].
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Springer.
- Setiyono, B. (2023). *Birokrasi dalam perspektif politik dan administrasi*. Nuansa Cendekia.
- Sihombing, F. A., & Syarvina, W. (2023). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 16-28.
- Soedarman, M., Nahas, J. R., & Puspita, D. A. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Analisa Akuntansi Dan Perpajakan*, 7(1), 94-101.
- Stephens, C. (2020). Transparency and Accountability in the World Bank: Internal Accountability Mechanisms and Their Failings.
- Sugiyono, S., & Lestari, P. (2021). Metode penelitian komunikasi (Kuantitatif, kualitatif, dan cara mudah menulis artikel pada jurnal internasional). In: Alfabeta Bandung, CV.
- Surjadi H., & Tamaela E. Y., (2018). The Effect of Accountability, Transparency, Openness, Fairness and Competition on effectiveness and Efficiency of E-Procurement in Maluku Provincial Procurement Services Unit, *Russian Journal of Agricultural and Socio Economic Sciences*, 7(79), 113-122, https://rjoas.com/issue-2018-07/article_12.pdf
- Susilawati, R. (2023). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bogor) Periode 2019-2021* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan].
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, 1273-1296.
- Tamaela E. Y., Pattiasina V., Daninapa M., Marani Y., Duri J. A., (2020). Regional Financial Monitoring Models With Community Participation And Public Policy Transparency As Moderators, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(02), 4223-4232, <https://www.psychosocial.com/index.php/ijpr/article/view/2194>