



Website:
ejournal.umm.ac.id/index.php/jrak

*Correspondence:
akidah.fitrah@um.ac.id

DOI: [10.22219/jrak.v13i3.29219](https://doi.org/10.22219/jrak.v13i3.29219)

Citation:
Fitrah, A., Mustiningsih., Karjo, E, R., Prastiawan, A. (2023). Peran Mediasi Good University Governance Terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi. Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan, 13(3), 764-788.

Article Process
Submitted:
September 12, 2023

Reviewed:
September 29, 2023

Revised:
November 22, 2023

Accepted:
November 23, 2023

Published:
November 27, 2023

Office:
Department of Accounting
University of
Muhammadiyah Malang
GKB 2 Floor 3.
Jalan Raya Tlogomas 246,
Malang, East Java,
Indonesia

P-ISSN: 2615-2223
E-ISSN: 2088-0685

Article Type: Research Paper

PERAN MEDIASI *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA UTAMA PERGURUAN TINGGI

Akidah Fitrah^{1*}, Mustiningsih², Etatok Rindang Karjo³, Arif Prastiawan⁴

Affiliation:

^{1,2,3,4}Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia

ABSTRACT

Purpose: *This research aims to empirically test the influence of performance-based budgeting and remuneration on the main performance of higher education institutions which is mediated by good university governance*

Methodology/approach: *This research is causal research with a quantitative approach using path analysis. The data used is primary data obtained from a sample of 42 people by distributing questionnaires using Google Form. Answer measurement uses a Likert scale.*

Findings: *Performance-based budgeting mediated by good university governance has a significant effect on the main performance of higher education institutions. Remuneration mediated by good university governance has a significant effect on the main performance of higher education. Performance-based budgeting has a significant effect on good university governance. Remuneration has a significant effect on good university governance. Performance-based budgeting cannot directly improve the main performance of higher education institutions because it does not have a significant effect. Direct remuneration cannot improve the main performance of higher education because it does not have a significant effect. Good university governance has a significant effect on the main performance of higher education.*

Practical implications: *Improving higher education performance can be done through the application of*

good university governance principles such as transparency, accountability, responsibility, independence and justice as well as the implementation of performance-based budgets and effective remuneration to realize the implementation of good university governance.

Originality/value: *There are many research results on performance-based budgeting and remuneration on higher education performance with inconsistent results, so the research was conducted to fill the research gap in previous research by using good university governance as a mediating variable to improve higher education performance from the implementation of performance-based budgeting and remuneration.*

KEYWORDS: *Good University Governance; Main Performance of Higher Education; Performance-based Budgeting; Remuneration.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh anggaran berbasis kinerja dan remunerasi terhadap kinerja utama perguruan tinggi yang dimediasi oleh *good university governance*.

Metode/pendekatan: Penelitian ini merupakan penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis jalur. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari sampel sejumlah 42 orang dengan membagikan kuesioner menggunakan *google form*. Pengukuran jawaban menggunakan skala *likert*.

Hasil: Anggaran berbasis kinerja dengan dimediasi oleh *good university governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja utama perguruan tinggi. Remunerasi dengan dimediasi oleh *good university governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja utama perguruan tinggi. Anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap *good university governance*. Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap *good university governance*. Anggaran berbasis kinerja secara langsung belum dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi karena tidak berpengaruh secara signifikan. Remunerasi secara langsung belum dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi karena tidak berpengaruh

secara signifikan. *Good university governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja utama perguruan tinggi.

Implikasi praktik: Peningkatan kinerja perguruan tinggi dapat dilakukan melalui penerapan prinsip-prinsip *good university governance* seperti transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan keadilan maupun penerapan anggaran berbasis kinerja dan remunerasi yang efektif untuk mewujudkan pelaksanaan *good university governance*.

Orisinalitas/kebaharuan: Banyaknya hasil penelitian tentang anggaran berbasis kinerja dan remunerasi terhadap kinerja perguruan tinggi dengan hasil yang tidak konsisten, sehingga penelitian dilakukan untuk mengisi *research gap* penelitian sebelumnya dengan menjadikan *good university governance* sebagai variabel mediasi untuk peningkatan kinerja perguruan tinggi dari penerapan anggaran berbasis kinerja dan remunerasi.

KATA KUNCI: Anggaran Berbasis Kinerja; *Good University Governance*; Kinerja Utama Perguruan Tinggi; Remunerasi.

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi sebagai lembaga ilmu, pengetahuan, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat, dituntut untuk dapat lebih fokus dalam merealisasikan target kinerjanya ([Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, 2021](#)). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2010 menyebutkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja berupa keluaran dari suatu kegiatan atau hasil dari suatu program dengan kuantitas dan kualitas terukur. Salah satu kunci dalam mengatur kinerja perguruan tinggi ialah melalui Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Kinerja PTN akan dinilai berdasarkan IKU yang menjadi kontrak kinerja antara PTN dengan Kemdikbudristek, dimana perguruan tinggi harus meningkatkan kinerjanya agar hasil pemeringkatan tinggi dan reputasi meningkat ([Hermawan et al., 2019](#)).

Salah satu PTN di bawah Kemdikbudristek adalah Universitas Negeri Malang (UM) yang merupakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 115 Tahun 2021. Berdasarkan Laporan Kinerja UM, pencapaian indikator kinerja mengalami fluktuasi. Pada tahun 2018, dari delapan sasaran strategis yang menjadi program UM, pencapaian indikator kinerjanya hanya mencapai 72,72% dan termasuk kriteria sedang dalam penilaian realisasi kinerja. Pada tahun 2019, dari keenam sasaran strategis yang menjadi program UM, pencapaian indikator kinerjanya mencapai 81,82%. Pada tahun 2020, dari keempat sasaran strategis yang menjadi program UM, pencapaian indikator kinerjanya mencapai 100%, namun pada tahun 2021, keempat sasaran strategis yang menjadi program UM, pencapaian indikator kinerjanya sudah mencapai

80% (dari 10 indikator, 8 indikator tercapai 100% ke atas). Kondisi tersebut akan berdampak terhadap terhambatnya capaian kinerja Universitas Negeri Malang dalam pemeringkatan perguruan tinggi yang semakin ketat.

Kinerja perguruan tinggi dapat ditingkatkan antara lain dengan implementasi anggaran berbasis kinerja, sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 bahwa penganggaran berbasis kinerja adalah penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan, serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian kinerja tersebut. Anggaran berbasis kinerja dapat meningkatkan efektivitas program kementerian/lembaga dan mengurangi duplikasi kegiatan ([Marsus & Mas'udin, 2020](#)) dan diarahkan untuk memberikan kontribusi terhadap tujuan utama perguruan tinggi ([Dicker et al., 2019](#)) karena penerapannya memainkan peran penting dalam mewujudkan perguruan tinggi berkualitas ([Lorensius et al., 2021](#)); ([He & Ismail, 2023](#)). Di Thailand, penganggaran berbasis kinerja merupakan upaya pemerintah untuk mendorong perguruan tinggi agar lebih otonom dan akuntabel dalam proses pengambilan keputusan anggarannya ([Sangiumvibool & Chonglertham, 2017](#)), sedang universitas di Malaysia menerapkan penganggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan akuntabilitas serta transparansi pengelolaan dana masyarakat ([Ahmad et al., 2019](#)).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja perguruan tinggi adalah remunerasi. Sistem remunerasi dapat diterapkan sebagai salah satu skema untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi ([Wahyono et al., 2018](#)); ([Hindrayani & Muhtar, 2019](#)) dimana pemberian remunerasi dapat mendorong produktivitas penelitian dosen ([Lee, 2021](#)). Peningkatan kualitas pelayanan publik ditentukan oleh adanya motivasi, dimana tumbuhnya motivasi karena adanya kompensasi yang tinggi ([Susanto, 2016](#)). Dengan pemberian remunerasi yang adil dan layak sesuai dengan prestasi kerja, mendorong pegawai meningkatkan kualitas kerja dan memberikan kontribusi yang besar bagi instansi ([Abdul-Rahman et al., 2018](#)).

Penelitian ini dilandasi oleh dua teori. Teori pertama adalah teori tata laksana (*stewardship theory*) yang menjelaskan bahwa situasi manajer tidak termotivasi oleh tujuan-tujuan individu, tetapi lebih pada sasaran hasil utama untuk kepentingan organisasi ([Davis et al., 1997](#)). Manajer (*steward*) meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik (*principal*). *Steward* akan membuat keputusan bijak untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada *principal* dalam mencapai tujuan organisasi ([Raharjo, 2007](#)). Implikasi dari teori tata laksana dalam penelitian ini adalah bahwa pengelola perguruan tinggi sebagai *steward* akan bertindak dengan profesional dan sebaik-baiknya untuk kepentingan masyarakat dan pemerintah sebagai *principal* ([Shaw, 2004](#)). Perguruan tinggi menyusun anggaran yang dialokasikan oleh pemerintah dengan pendekatan penganggaran berbasis kinerja. Anggaran tersebut digunakan dengan sebaik mungkin oleh perguruan tinggi sebagai *steward* untuk menyediakan layanan serta sarana dan prasarana yang memadai bagi masyarakat, mahasiswa, orang tua/wali (*principal*). Oleh karena itu, tolok ukur keberhasilan suatu perguruan tinggi dapat dinilai dari tingginya capaian indikator kinerja utama agar perguruan tinggi sehingga dapat memberikan manfaat lebih besar bagi kementerian dan masyarakat.

Teori kedua adalah teori keagenan (*agency theory*) yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh remunerasi terhadap kinerja perguruan tinggi. Teori keagenan memandang adanya hubungan antara pemilik (*principal*) dengan manajer perusahaan (*agent*) dipercaya oleh *principal* untuk mengelola perusahaan. Pemberian kompensasi yang sesuai dan tepat kepada *agent* dilakukan untuk menghindari aktivitas menyimpang yang dapat terjadi ([Jensen & Meckling, 1976](#)). Dalam pelaksanaannya, *agent* cenderung oportunistik tanpa pemantauan yang efektif akan mengeksploitasi pemilik. Benturan kepentingan ini akan timbul sebagai akibat dari pemisahan

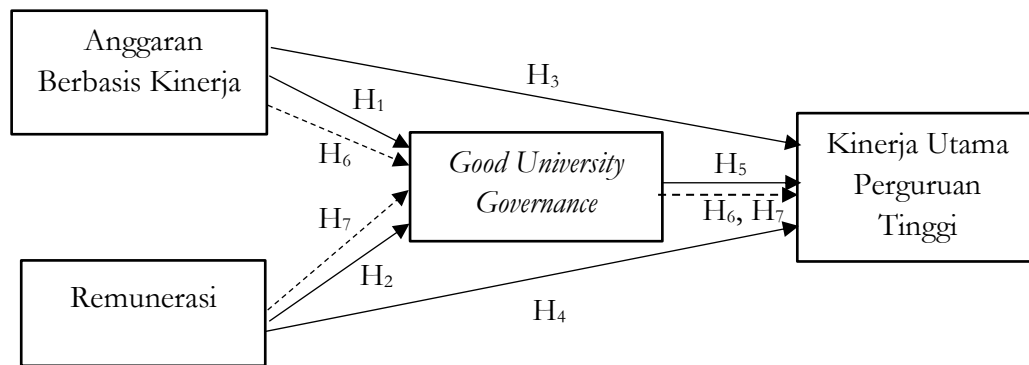
kepemilikan dan kontrol dalam perusahaan ([Fama & Jensen, 1983](#)). Oleh karena itu, paket kompensasi yang diberikan kepada manajer membantu menyelaraskan kepentingan *agent* dengan kepentingan *principal* ([Dalton et al., 2003](#)); ([Turrado García et al., 2023](#)). Peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan remunerasi direksi ([Miller & Sardais, 2011](#)).

Penelitian terdahulu yang menghubungkan kinerja dengan anggaran berbasis kinerja, dan remunerasi sudah beberapa kali dilakukan, namun hasil masih inkonsisten. Hasil penelitian [Qadari et al. \(2019\)](#), [Yuhertiana and Fatun \(2020\)](#), [Wardani and Silvia \(2021\)](#) menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja instansi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan anggaran berbasis kinerja, semakin tinggi kinerja suatu instansi. Namun hasil penelitian berbeda ditemukan oleh [Habiburrochman and Rizki \(2020\)](#) bahwa anggaran berbasis kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengendalian kinerja.

Penelitian oleh [Jawad and Iqbal \(2018\)](#), [Tarwijo \(2019\)](#), [Permana and Bharoto \(2021\)](#) menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, semakin baik sistem remunerasi, maka semakin baik pula kinerja pegawai. Dengan adanya pemberian remunerasi yang adil dan layak sesuai dengan prestasi kerja, mendorong pegawai meningkatkan kualitas kerja dan memberikan kontribusi yang besar bagi instansi dan pelanggan yang dilayani ([Abdul-Rahman et al., 2018](#)). Namun hasil penelitian berbeda ditemukan oleh [Nurhidayah and Munari \(2022\)](#), [Dewi et al. \(2022\)](#) bahwa sistem remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen di perguruan tinggi. Remunerasi direksi perusahaan menambah nilai intrinsik perusahaan, namun tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap nilai ekstrinsik perusahaan ([Aggarwal & Ghosh, 2015](#)). Remunerasi memiliki hubungan negatif terhadap kinerja perusahaan. Remunerasi yang lebih tinggi tidak merangsang kinerja perusahaan menjadi lebih tinggi ([Afrifa & Adesina, 2018](#)); ([Akter et al., 2020](#)), hal ini dikarenakan pemberian remunerasi yang besar kepada dewan direksi yang tidak berkinerja baik sesuai tuntutan perusahaan dapat menurunkan profitabilitas perusahaan. Pemberian remunerasi juga tidak menjamin direksi melakukan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja perusahaan ([Sitompul & Muslih, 2020](#)).

Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya menjadi *research gap* yang ditemukan, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai penerapan anggaran berbasis kinerja, dan remunerasi terhadap kinerja perguruan tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengisi *research gap* penelitian sebelumnya dengan menjadikan *good university governance* sebagai variabel mediasi dengan harapan terjadi peningkatan kinerja perguruan tinggi dari penerapan anggaran berbasis kinerja dan remunerasi. Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* (GUG) akan menjadi salah satu kunci pokok untuk perkembangan perguruan tinggi ([Evaluandia & Sulistyowati, 2020](#)) karena penerapannya diyakini dapat meminimalkan terjadinya *fraud* dan menciptakan sistem *check and balances* ([Wijatno, 2009](#)). Untuk meningkatkan citra dan keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri, perlu penerapan prinsip-prinsip *good university governance* ([Rahayu & Wahab, 2013](#)); ([Sulistiani et al., 2023](#)). Penelitian oleh [Amilin \(2016\)](#), [Wahyudin et al. \(2017\)](#), [Garaika et al. \(2018\)](#), [Hanifah \(2018\)](#), [Hartati et al. \(2018\)](#), [Larasati et al. \(2018\)](#), [Chakim \(2019\)](#), [Harpan \(2019\)](#), [Rahmadianitami et al. \(2019\)](#), [Selvi and Kango \(2020\)](#), [Ayu et al. \(2020\)](#), [Pribadi et al. \(2020\)](#), [Yudianto et al. \(2021\)](#), [Reschiwati et al. \(2021\)](#), [Nurlatifa et al. \(2021\)](#), [Putrika and Putri \(2020\)](#), [Memah et al. \(2021\)](#), [Nurhayati and Ahmar \(2022\)](#), [Widyastuti et al. \(2022\)](#), [Aprilia et al. \(2022\)](#), [Murtadlo and Nuraeni \(2022\)](#) menunjukkan bahwa *good university governance* memiliki pengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi.

Pola tata kelola UM sudah sesuai standar pendidikan tinggi yang tercermin pada akreditasi institusi berpredikat A dan banyaknya program studi terakreditasi A/Unggul. Namun menurut [Indrajit and Djokopranoto \(2006\)](#), prinsip-prinsip *corporate governance* justru tidak tercermin secara jelas dalam kriteria akreditasi program studi yang disusun oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). BAN-PT memang telah menyusun salah satu bagian *corporate governance*, tapi belum keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh anggaran berbasis kinerja dan remunerasi terhadap kinerja utama perguruan tinggi yang dimediasi oleh *good university governance*. Penelitian ini berkontribusi mengembangkan teori dan ilmu pengetahuan mengenai pengaruh anggaran berbasis kinerja dan remunerasi serta pengaruh mediasi *good university governance* untuk memperkirakan kinerja utama perguruan tinggi. Hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi bagi Universitas Negeri Malang dalam membuat kebijakan dan pengambilan keputusan untuk mencapai kinerja utama perguruan tinggi yang lebih baik. Adapun kerangka penelitian sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Teori tata laksana memandang pengelola perguruan tinggi akan bekerja dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan menteri dan masyarakat ([Shaw, 2004](#)). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 menyebutkan bahwa penganggaran berbasis kinerja adalah penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan, serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian kinerja tersebut. Penerapan prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan menjadi tuntutan utama, karena masyarakat mulai kritis dalam memantau dan mengevaluasi pelayanan publik dari instansi pemerintah. Untuk menjamin terselenggaranya pemerintahan yang demokratis, transparan, akuntabel, efisien dan efektif, diperlukan perencanaan strategis, visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan yang disesuaikan yang dituangkan dalam bentuk anggaran berbasis kinerja ([Siagian, 2014](#)); ([Mulyono & Hertianti, 2019](#)); ([Mujannah et al., 2019](#)). Adanya hubungan yang jelas antara pengeluaran dan hasil yang hendak dicapai akan memudahkan terjadinya transparansi, sehingga masyarakat akan lebih mudah mengawasi kinerja pemerintah ([Anggraeni & Saleh, 2020](#)). Bila dikaitkan dengan konsep utama *good governance* yaitu prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan, maka sistem penganggaran berbasis kinerja dapat memenuhi kebutuhan pengguna maupun pihak yang berkepentingan di dalamnya, karena anggaran berbasis kinerja merupakan salah satu cara untuk mencapai tata kelola pemerintah yang baik ([Nainggolan, 2016](#)). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kesatu dalam penelitian ini adalah:

H₁: Anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap *good university governance*.

Remunerasi merupakan imbalan kerja yang diberikan dalam komponen gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon dan/atau pensiun ([Indonesia, 2017](#)) Remunerasi diberikan berdasarkan tingkat tanggung jawab dengan mempertimbangkan prinsip kesetaraan dan proporsionalitas. Di samping itu, besaran remunerasi pegawai ditentukan oleh seberapa besar kontribusinya terhadap kinerja lembaga ([Hanif, 2016](#)). Pemberian remunerasi yang efektif mendorong semangat pegawai dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat sehingga akan terwujud *good governance* ([Angliawati, 2016](#)). Oleh karena itu remunerasi berpengaruh terhadap terwujudnya *good university governance*. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H₂: Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap *good university governance*.

Teori tata laksana (*stewardship theory*) memandang pengelola perguruan tinggi sebagai pihak yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan profesional dan sebaik mungkin bagi kepentingan pemerintah (*principal*). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 disebutkan bahwa rincian anggaran berbasis kinerja disusun menurut program, kegiatan, keluaran dan sumber pendanaan, sedangkan informasi kinerja memuat paling sedikit hasil, keluaran dan indikator kinerja, sehingga hubungan variabel anggaran berbasis kinerja dengan kinerja perguruan tinggi terletak pada keluaran dari suatu kegiatan yang dapat diukur dengan indikator kinerja. Untuk dapat mengukur kinerja pemerintah, maka perlu diketahui indikator-indikator kinerja sebagai dasar penilaian kinerja ([Mardiasmo, 2018](#)). Oleh karena itu, tolok ukur keberhasilan suatu perguruan tinggi dapat dinilai dari tingginya capaian indikator kinerja utama, agar perguruan tinggi dapat memberikan manfaat lebih besar bagi kementerian dan masyarakat. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian, namun juga berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas publik, karena anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan dengan kinerja yang dicapai dari penggunaan dana tersebut ([Biswan & Grafianti, 2021](#)). Penelitian oleh [Qadari et al. \(2019\)](#), [Habiburrochman and Rizki \(2020\)](#), [Tambuk \(2021\)](#), [Wardani and Silvia \(2021\)](#) membuktikan bahwa anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Penelitian oleh [Pratolo et al. \(2021\)](#), [He and Ismail \(2023\)](#) menemukan bahwa penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja universitas. Dengan demikian, peran anggaran berbasis kinerja dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H₃: Anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja utama perguruan tinggi.

Teori keagenan memandang bahwa pemberian remunerasi kepada direksi akan meningkatkan kinerja perusahaan karena pemberian remunerasi yang baik akan menyelaraskan kepentingan antara *principal* dengan *agent* ([Pangestu et al., 2019](#)). Hasil penelitian [Razali et al. \(2018\)](#), [Pangestu et al. \(2019\)](#) menunjukkan bahwa remunerasi direksi perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut berarti remunerasi yang tinggi akan mampu memotivasi direksi dalam menjalankan tugas dengan sebaiknya, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Remunerasi menunjukkan imbalan yang diterima dewan direksi sesuai dengan kontribusinya kepada perusahaan. Direksi akan terdorong untuk mendapatkan imbalan yang besar jika kinerja meningkat, sehingga berdampak pula pada meningkatnya kinerja perusahaan. Hasil penelitian [Chong and Law \(2016\)](#) menunjukkan bahwa skema kompensasi insentif dapat digunakan sebagai motivasi untuk menumbuhkan komitmen organisasi yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, peran remunerasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi. Berdasarkan hal tersebut hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H₄: Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja utama perguruan tinggi.

771

Good University Governance (GUG) dapat dipandang sebagai penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam sistem dan proses pengelolaan institusi perguruan tinggi (Wijatno, 2009). *Good University Governance* merupakan implementasi dari *Good Corporate Governance* dimana GUG merupakan suatu metode yang digunakan oleh suatu perguruan tinggi dalam menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya sebagai upaya sistematis dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pengendalian, dan tindak lanjut peningkatan serta bertujuan untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi secara terus menerus untuk mewujudkan suatu instansi yang bersifat akuntabel (Mulyani et al., 2021). Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam konteks perguruan tinggi adalah: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan (Wijatno, 2009). Pada prakteknya, keseluruhan prinsip tersebut harus diterapkan untuk mewujudkan suatu tata kelola universitas yang baik (Mariani et al., 2017). Hasil penelitian Muktiyanto (2014), Puspitasari et al. (2015), Sabandar et al. (2018), Machmuddah and Suhartono (2019), Wulandari (2019), Evaluandia and Sulistyowati (2020), Hidayat (2023) menunjukkan bahwa *good university governance* berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi. Hal tersebut berarti semakin baik implementasi *good university governance*, maka kinerja perguruan tinggi semakin meningkat (Ritonga, 2018). Dengan demikian, peran *good university governance* dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H₅: *Good university governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja utama perguruan tinggi.

Anggaran berbasis kinerja dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas karena menghubungkan pendanaan dengan informasi kinerja (Robinson & Last, 2009), dimana penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan *value for money* (Mardiasmo, 2018). Proses pencapaian indikator kinerja dapat dipantau dan dipasangkan dengan perencanaan & rencana kerja dan anggaran. Hasil penelitian (Hanum et al., 2021) mengemukakan bahwa sistem informasi akuntansi menghasilkan *good university governance* yaitu akuntabel, transparan, dan terbuka. Sistem informasi akuntansi mewujudkan pengelolaan transparansi keuangan berdasarkan anggaran tahunan yang telah ditetapkan (Hanum et al., 2021). (Mulyani et al., 2021) mengemukakan prinsip transparansi menjelaskan bahwa organisasi menyediakan informasi yang relevan dan dapat dimengerti oleh para pemangku kepentingan sehingga dapat digunakan sebagai pengambil keputusan. Akuntabilitas merupakan tanggung jawab dari organisasi kepada para pemangku kepentingan. Responsibilitas adalah rasa kepedulian terhadap tanggung jawab sosial atas permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitar. Independensi menunjukkan sikap yang tidak mudah dipengaruhi. Keadilan merupakan suatu upaya melindungi tindakan benturan kepentingan maupun penyelewengan yang terjadi. Untuk mencapai kinerja perguruan tinggi yang optimal, setiap *output* dan *outcome* dari suatu kegiatan perlu diukur dan diawasi untuk memastikan hubungan pendanaan dengan informasi kinerja berjalan dengan baik, oleh karena itu dalam pelaksanaannya prinsip-prinsip GUG antara lain transparansi dan akuntabilitas perlu diterapkan. Dengan menerapkan prinsip transparansi, perguruan tinggi dapat menerapkan prinsip keterbukaan di bidang keuangan, sistem dan prosedur akuntansi serta pelaporan keuangan. Penerapan prinsip akuntabilitas dapat memastikan bahwa perguruan tinggi memiliki kriteria dan proses pengukuran kinerja, pengawasan, pelaporan, dan audit internal yang mencakup segala aspek kegiatan dalam rangka penilaian kinerja untuk mengevaluasi dan mengendalikan aktivitas di perguruan tinggi sehingga proses, tujuan, dan sasaran dapat dicapai secara efektif dan efisien (Wijatno, 2009). Dengan demikian, peran *good university governance* dapat memediasi pengaruh anggaran berbasis

untuk meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah:

H₆: Anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja utama perguruan tinggi dengan dimediasi oleh *good university governance*.

Teori keagenan memandang remunerasi sebagai sarana untuk mengatasi masalah keagenan dengan menyelaraskan kepentingan manajer dan pemegang saham (Jensen & Murphy, 1990). Remunerasi merupakan alat yang berpotensi ampuh untuk melemahkan perilaku oportunistik manajerial (Amess & Drake, 2003). Penerapan remunerasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mewujudkan *good governance* dan meningkatkan kualitas pelayanan publik (Sancoko, 2010). Hasil penelitian Muslih (2018) menunjukkan remunerasi yang diberikan kepada dewan komisaris dan direksi perusahaan tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan karena belum adanya implementasi *corporate governance* yang memadai. Hal tersebut berarti perusahaan perlu mengimplementasikan *corporate governance* sebagai landasan operasional dan remunerasi menjadi penentu meningkatnya laba perusahaan. Dalam konteks perguruan tinggi, indikator *corporate governance* perusahaan dapat diadopsi menjadi *good university governance* (Wijatno, 2009), sehingga peran *good university governance* dapat memediasi pengaruh remunerasi untuk meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah:

H₇: Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja utama perguruan tinggi dengan dimediasi oleh *good university governance*.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan juga ingin melihat apakah ada pengaruh variabel mediasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Penelitian ini dilakukan di Universitas Negeri Malang. Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil dan/atau pegawai tetap UM. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria bahwa sampel merupakan pejabat/pegawai yang terlibat langsung dan bertanggung jawab dalam pengelolaan kinerja UM sejumlah 42 orang. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari responden. Teknik pengumpulan data adalah survey dengan membagikan kuesioner menggunakan *google form online* yang berisi daftar pernyataan. Pengukuran jawaban menggunakan skala likert dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5) (Ghozali, 2016).

Anggaran berbasis kinerja adalah penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan, serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian kinerja tersebut. Variabel anggaran berbasis kinerja diukur dengan indikator perencanaan anggaran, penyusunan anggaran, dan pelaksanaan anggaran berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 208/PMK.02/2019. Remunerasi adalah imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan/atau pensiun serta diberikan berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme dengan mempertimbangkan prinsip proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan, dan kinerja. Remunerasi diukur dengan indikator prinsip remunerasi, penyusunan remunerasi, dan pembayaran remunerasi berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 176 /PMK.05/2017. *Good University Governance* adalah penerapan *Good Corporate Governance* dalam konteks perguruan antara lain transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan keadilan. *Good university governance* diukur dengan indikator transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan keadilan

(Wijatno, 2009). Kinerja Utama Perguruan Tinggi adalah prestasi kerja berupa keluaran dari suatu kegiatan atau hasil dari suatu program dengan kuantitas dan kualitas yang diukur Kinerja Utama Perguruan Tinggi diukur dengan 8 (delapan) Indikator Kinerja Utama PTN yaitu Lulusan Mendapatkan Pekerjaan Yang Layak, Mahasiswa Mendapatkan Pengalaman di Luar Kampus, Dosen Berkegiatan di Luar Kampus, Praktisi Mengajar di Dalam Kampus, Hasil Kerja Dosen Digunakan Oleh Masyarakat atau Mendapat Rekognisi Internasional, Program Studi Bekerjasama dengan Mitra Kelas Dunia, Kelas Yang Kolaboratis dan Partisipatif, dan Program Studi Berstandar Internasional berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri. Delapan Indikator Kinerja Utama telah dipilih sebagai indikator perubahan yang akan paling berdampak terhadap kualitas lulusan, kualitas dosen, dan kualitas kurikulum (Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, 2021).

Analisis data terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan analisis jalur menggunakan IBM SPSS versi 27. Adapun persamaan regresi dibuat sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y₁: *Good University Governance*

X₁: Anggaran Berbasis Kinerja

X₂: Remunerasi

Y₂: Kinerja Utama Perguruan Tinggi

β₁: Koefisien regresi Anggaran Berbasis Kinerja (X₁) terhadap *Good University Governance* (Y₁)

β₂: Koefisien regresi Remunerasi (X₂) terhadap Anggaran *Good University Governance* (Y₁)

β₃: Koefisien regresi Anggaran Berbasis Kinerja (X₁) terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi (Y₂)

β₄: Koefisien regresi Remunerasi (X₂) terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi (Y₂)

β₅: Koefisien regresi *Good University Governance* (Y₁) terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi (Y₂).

e₁: Faktor Kesalahan Koefisien Jalur 1

e₂: Faktor Kesalahan Koefisien Jalur 2

Berdasarkan analisis jalur, dapat ditentukan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung X₁ terhadap Y₂ = β₃
 Pengaruh tidak langsung X₁ terhadap Y₂ melalui Y₁ = β₁ x β₅
 Pengaruh Total X₁ ke Y₂ = β₃ + (β₁ x β₅)
2. Pengaruh langsung X₂ terhadap Y₂ = β₄
 Pengaruh tidak langsung X₂ terhadap Y₂ melalui Y₁ = β₂ x β₅
 Pengaruh Total X₂ ke Y₂ = β₄ + (β₂ x β₅)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah kuesioner diberikan, terdapat 40 responden yang mengisi kuesioner, sedang 2 responden tidak mengisi kuesioner. Analisis terhadap jawaban responden menunjukkan nilai *mean* anggaran berbasis kinerja sebesar 4,57 dan termasuk skala kategori sangat tinggi, artinya mayoritas responden menanggapi pernyataan tentang proses perencanaan anggaran, penyusunan anggaran, dan pelaksanaan anggaran sudah dilakukan dengan sangat baik. Nilai

mean remunerasi sebesar 4,30 dan termasuk skala kategori sangat tinggi, artinya mayoritas responden menanggapi pernyataan tentang prinsip remunerasi, penyusunan remunerasi, dan pembayaran remunerasi sudah dilakukan dengan sangat baik. Nilai *mean good university governance* sebesar 4,38 dan termasuk skala kategori sangat tinggi, artinya mayoritas responden menanggapi pernyataan tentang transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan keadilan sudah dilakukan dengan sangat baik. Nilai *mean good university governance* sebesar 4,38 dan termasuk skala kategori sangat tinggi, artinya mayoritas responden menanggapi pernyataan tentang transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan keadilan sudah dilakukan dengan sangat baik. Nilai *mean* kinerja utama perguruan tinggi sebesar 4,26 dan termasuk skala kategori sangat tinggi, artinya mayoritas responden menanggapi pernyataan tentang kinerja utama perguruan tinggi diukur dengan 8 (delapan) indikator kinerja utama PTN sudah dilakukan dengan sangat baik.

Hasil uji validitas terhadap kuesioner menunjukkan nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha variabel anggaran berbasis kinerja sebesar 0,848, nilai Cronbach's Alpha variabel remunerasi sebesar 0,905, nilai Cronbach's Alpha variabel *good university governance* sebesar 0,952, dan nilai Cronbach's Alpha variabel kinerja utama perguruan tinggi sebesar 0,954. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan reliabel karena nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6.

Pengujian normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk semua variabel bebas lebih kecil dari 10,00 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil Uji-F terhadap persamaan (1) menunjukkan bahwa Anggaran Berbasis Kinerja dan Remunerasi berpengaruh secara simultan terhadap *Good University Governance*. Hasil Uji-F terhadap persamaan (2) menunjukkan bahwa Anggaran Berbasis Kinerja, Remunerasi, dan *Good University Governance* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi.

Hubungan Pengaruh Langsung	Koefisien Standardize	Sig.	Hasil	Kesimpulan
Anggaran Berbasis Kinerja → <i>Good University Governance</i>	β_1 0,399	0,01	Signifikan	Hipotesis 1 Didukung
Remunerasi → <i>Good University Governance</i>	β_2 0,435	0,005	Signifikan	Hipotesis 2 Didukung
Anggaran Berbasis Kinerja → Kinerja Utama Perguruan Tinggi	β_3 -0,30	0,136	Tidak Signifikan	Hipotesis 3 Tidak Didukung
Remunerasi → Kinerja Utama Perguruan Tinggi	β_4 0,193	0,341	Tidak Signifikan	Hipotesis 4 Tidak Didukung
<i>Good University Governance</i> → Kinerja Utama PT	β_5 0,671	0,002	Signifikan	Hipotesis 5 Didukung

Tabel 2.
Hasil Uji Hipotesis

Sumber: Data diolah dari IBM SPSS versi 27 (2023)

Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja terhadap *Good University Governance*

775

Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi Anggaran Berbasis Kinerja terhadap *Good University Governance* adalah sebesar 0,399 dan nilai Sig. sebesar 0,01 menunjukkan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis kesatu didukung. Hal ini menunjukkan bahwa Anggaran Berbasis Kinerja berpengaruh signifikan terhadap *Good University Governance*. Hasil yang diperoleh sejalan dengan *stewardship theory* yang menjelaskan bahwa pengelola PTN menyusun anggaran berbasis kinerja dan digunakan dengan sebaik mungkin oleh PTN sebagai *steward* untuk memenuhi tanggungjawabnya kepada masyarakat sebagai *principal*. Hal ini dilakukan agar PTN mewujudkan prinsip-prinsip *good university governance*. Hasil tersebut mendukung hasil penelitian [Komarawati \(2010\)](#), [Juliani \(2010\)](#); [Mulyono and Hertianti \(2019\)](#), [Mat et al. \(2023\)](#). Hal ini berarti semakin baik pelaksanaan anggaran berbasis kinerja di Universitas Negeri Malang, maka penerapan *good university governance* juga semakin baik. Berdasarkan hasil analisis deskriptif atas tingkat jawaban responden menunjukkan rata-rata jawaban responden dalam menilai anggaran berbasis kinerja yang ada pada Universitas Negeri Malang termasuk kategori sangat tinggi, artinya anggaran berbasis kinerja sudah dilaksanakan sesuai dimensi perencanaan anggaran, penyusunan anggaran, dan pelaksanaan anggaran berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 208/PMK.02/2019.

Bila dikaitkan dengan konsep *good governance* yaitu prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan keadilan, maka sistem penganggaran berbasis kinerja dapat memenuhi kebutuhan pengguna maupun pihak-pihak yang berkepentingan di dalamnya ([Juliani, 2010](#)); ([Riwukore et al., 2022](#)). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja dapat mewujudkan *good university governance* di Universitas Negeri Malang.

Pengaruh Remunerasi terhadap *Good University Governance*

Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi Remunerasi terhadap *Good University Governance* adalah sebesar 0,435 dan nilai Sig. sebesar 0,005 menunjukkan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis kedua didukung. Hal ini menunjukkan bahwa Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap *Good University Governance*. Hasil yang diperoleh sejalan dengan teori keagenan bahwa remunerasi diberikan kepada *agent* untuk membantu menyelaraskan kepentingan *agent* dengan *principal* ([Turrado García et al., 2023](#)) dan diharapkan mampu mewujudkan prinsip keadilan. Hasil tersebut tidak mendukung penelitian [Zubaidi and Hasibuan \(2018\)](#), namun mendukung penelitian [Sancoko \(2010\)](#), dan [Angliawati \(2016\)](#) bahwa penerapan remunerasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mewujudkan *good governance* dan mendorong semangat pegawai dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Hal ini berarti semakin efektif pelaksanaan remunerasi suatu instansi, maka penerapan *good university governance* juga semakin baik. Berdasarkan hasil analisis deskriptif atas tingkat jawaban responden menunjukkan rata-rata jawaban responden dalam menilai remunerasi yang ada pada Universitas Negeri Malang termasuk kategori sangat tinggi, artinya pelaksanaan remunerasi sudah sesuai dimensi prinsip remunerasi, penyusunan remunerasi, dan pembayaran remunerasi berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 176 /PMK.05/2017. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa remunerasi dapat mewujudkan *good university governance* di Universitas Negeri Malang.

JRAK

13.3

Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi

Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi adalah sebesar -0,30 dan nilai Sig. sebesar 0,136 menunjukkan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis ketiga tidak didukung. Hal ini menunjukkan bahwa Anggaran Berbasis Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

Kinerja Utama Perguruan Tinggi. Hasil yang diperoleh tidak sejalan dengan *stewardship theory* yang mengemukakan bahwa pimpinan unit kerja di Universitas Negeri Malang selaku *steward* dapat mengarahkan segala kemampuan dalam pengelolaan anggaran dengan menerapkan anggaran berbasis kinerja sebagai bentuk tanggung jawab *steward* dalam menjalankan amanah yang diberikan oleh Rektor untuk mencapai target kinerja utama Universitas Negeri Malang secara keseluruhan. Hasil tersebut mendukung penelitian [Habiburrochman and Rizki \(2020\)](#), namun tidak mendukung penelitian [Qadari et al. \(2019\)](#), [Yuhertiana and Fatun \(2020\)](#), [Wardani and Silvia \(2021\)](#). Penelitian ini menemukan bahwa anggaran berbasis kinerja di Universitas Negeri Malang belum dapat memprediksi peningkatan kinerja utama perguruan tinggi secara signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja secara langsung belum dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi.

Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi

Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi Remunerasi terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi adalah sebesar 0,193 dan nilai Sig. sebesar 0,341 menunjukkan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis keempat tidak didukung. Hal ini menunjukkan bahwa Remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi. Hasil yang diperoleh tidak sejalan dengan *agency theory* yang memandang bahwa peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai dengan peningkatan remunerasi direksi ([Miller & Sardais, 2011](#)) dan pemberian kompensasi yang sesuai dan tepat kepada *agent* untuk menghindari aktivitas menyimpang yang dapat terjadi ([Jensen & Meckling, 1976](#)). Hasil tersebut mendukung penelitian [Nurhidayah and Munari \(2022\)](#), [Dewi et al. \(2022\)](#), namun tidak mendukung penelitian [Jawad and Iqbal \(2018\)](#), [Tarwijo \(2019\)](#), [Permana and Bharoto \(2021\)](#). Universitas Negeri Malang mengalokasikan dana untuk remunerasi sebesar 40% dari total anggaran tiap tahun, sehingga dengan pengalokasian remunerasi yang begitu besar belum dapat berkontribusi secara signifikan terhadap capaian kinerja. Hal ini dapat dilihat dari capaian kinerja UM yang mengalami fluktuasi. Pada tahun 2018, pencapaian indikator kinerjanya hanya mencapai 72,72%. Pada tahun 2019, pencapaian indikator kinerjanya mencapai 81,82%. Pada tahun 2020, pencapaian indikator kinerjanya mencapai 100%, namun pada tahun 2021, pencapaian indikator kinerjanya sudah mencapai 80%. Penelitian ini menemukan bahwa pelaksanaan remunerasi di Universitas Negeri Malang belum dapat memprediksi peningkatan kinerja utama perguruan tinggi secara signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa remunerasi secara langsung belum dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi.

Pengaruh Mediasi	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Hasil	Kesimpulan
Anggaran Berbasis Kinerja → <i>Good University Governance</i> → Kinerja Utama PT	-0,30	0,267	Signifikan	Hipotesis 6 Didukung
Remunerasi → <i>Good University Governance</i> → Kinerja Utama PT	0,193	0,291	Signifikan	Hipotesis 7 Didukung

Sumber: Data diolah dari IBM SPSS versi 27 (2023)

Tabel 3.
Hasil Analisis Jalur

Pengaruh *Good University Governance* terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi

777

Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi *Good University Governance* terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi adalah sebesar 0,671 dan nilai Sig. sebesar 0,002 menunjukkan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis kelima didukung. Hal ini menunjukkan bahwa *Good University Governance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi. Hasil yang diperoleh sejalan dengan *stewardship theory* yang memandang bahwa pimpinan unit kerja di Universitas Negeri Malang diharapkan dapat bekerja secara bersama untuk mencapai target indikator kinerja utama perguruan tinggi yang telah ditetapkan dengan menerapkan prinsip-prinsip *good university governance* seperti transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan keadilan secara konsisten. Hasil tersebut mendukung penelitian [Sabandar et al. \(2018\)](#), [Machmuddah and Suhartono \(2019\)](#), [Wulandari \(2019\)](#), [Evaliandia and Sulistyowati \(2020\)](#), [Hidayat \(2023\)](#), namun tidak mendukung penelitian [Zulfikar and Rubiat \(2018\)](#), [Indarti et al. \(2022\)](#). Penelitian ini menemukan bahwa pelaksanaan *good university governance* yang efektif, maka kinerja utama perguruan tinggi semakin meningkat. Implementasi prinsip-prinsip *good university governance* akan menjadi salah satu kunci pokok untuk perkembangan perguruan tinggi ([Evaliandia & Sulistyowati, 2020](#)) karena penerapannya diyakini dapat meminimalkan terjadinya *fraud* ([Wijatno, 2009](#)); ([Megasyara & Imawan, 2023](#)). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *good university governance* dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi.

Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi dengan Dimediasi oleh *Good University Governance*

Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh langsung yang diberikan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi sebesar -0,30, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara nilai $\beta_1 \times \beta_5 = 0,399 \times 0,671 = 0,267$, maka pengaruh total adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu $\beta_3 + (\beta_1 \times \beta_5) = -0,30 + 0,267 = -0,033$. Nilai pengaruh langsung sebesar -0,30 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,267 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada nilai pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa Anggaran Berbasis Kinerja dengan dimediasi oleh *Good University Governance* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi, sehingga hipotesis keenam didukung. Hasil yang diperoleh sejalan dengan *stewardship theory* yang mengemukakan bahwa pimpinan unit kerja di Universitas Negeri Malang selaku *steward* menerapkan anggaran berbasis kinerja sebagai bentuk akuntabilitas kepada *principal* untuk mencapai target kinerja utama Universitas Negeri Malang dalam rangka terwujudnya transparansi pengelolaan keuangan. Hasil tersebut mendukung penelitian [Hanum et al. \(2021\)](#) bahwa pengelolaan anggaran berbasis kinerja dapat menghasilkan *good university governance* karena dilakukan secara akuntabel, transparan, dan terbuka. Penelitian ini menemukan bahwa untuk meningkatkan kinerja utama Universitas Negeri Malang secara signifikan dapat dilakukan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja terlebih dahulu agar terwujudnya *good university governance*, karena *good university governance* dapat memediasi secara signifikan anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan kinerja utama Universitas Negeri Malang.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi dengan Dimediasi oleh *Good University Governance*

JRAK
13.3

Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh langsung yang diberikan Remunerasi terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi sebesar 0,193, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara nilai $\beta_2 \times \beta_5 = 0,435 \times 0,671 = 0,291$, maka pengaruh total adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu $\beta_4 + (\beta_2 \times \beta_5) = 0,193 + 0,291 = 0,484$.

Nilai pengaruh langsung sebesar 0,193 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,291 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada nilai pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa Remunerasi dengan dimediasi oleh *Good University Governance* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Utama Perguruan Tinggi, sehingga hipotesis ketujuh didukung. Hasil yang diperoleh sejalan dengan *agency theory* yang memandang bahwa remunerasi sebagai sarana untuk mengatasi masalah keagenan dengan menyelaraskan kepentingan manajer dan pemegang saham (Jensen & Murphy, 1990). Remunerasi merupakan alat yang sesuai untuk menghindari aktivitas menyimpang *agent* agar terwujudnya rasa keadilan (Jensen & Meckling, 1976). Hasil tersebut tidak mendukung penelitian Muslih (2018), namun mendukung penelitian Sancoko (2010) bahwa penerapan remunerasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mewujudkan *good governance* dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kaitannya dengan perguruan tinggi, pemberian remunerasi untuk mengatasi masalah keagenan dengan mempertimbangkan prinsip proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan, dan kinerja. Proporsionalitas yaitu memperhatikan aset, pendapatan, sumber daya manusia, dan/ atau layanan; kesetaraan yaitu memperhatikan remunerasi pada penyedia layanan sejenis; kepatutan yaitu memperhatikan nilai jabatan yang dihasilkan dari proses analisis dan evaluasi jabatan, serta kinerja, yaitu memperhatikan kinerja layanan dan kinerja keuangan. Pelaksanaan pemberian remunerasi dengan prinsip proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan, dan kinerja memiliki korelasi yang sama dengan salah satu prinsip *good university governance* yaitu keadilan. Oleh karena itu, penelitian ini menemukan bahwa untuk meningkatkan kinerja utama Universitas Negeri Malang secara signifikan dapat dilakukan dengan penerapan remunerasi terbih dahulu agar terwujudnya *good university governance*, karena *good university governance* dapat memediasi secara signifikan remunerasi dalam meningkatkan kinerja utama Universitas Negeri Malang.

SIMPULAN

Hasil penelitian membuktikan bahwa anggaran berbasis kinerja dengan dimediasi oleh *good university governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja utama perguruan tinggi. Remunerasi dengan dimediasi oleh *good university governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja utama perguruan tinggi. Anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap *good university governance*. Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap *good university governance*. Anggaran berbasis kinerja secara langsung belum dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi karena tidak berpengaruh secara signifikan. Remunerasi secara langsung belum dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi karena tidak berpengaruh secara signifikan. *Good university governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja utama perguruan tinggi. Hal ini berarti bahwa dengan penerapan prinsip-prinsip *good university governance* seperti transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan keadilan secara konsisten dapat meningkatkan kinerja utama perguruan tinggi yang diukur dengan 8 (delapan) Indikator Kinerja Utama PTN berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri.

Implikasi dari penelitian ini bahwa peningkatan kinerja perguruan tinggi dapat dilakukan melalui penerapan prinsip-prinsip *good university governance* seperti transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan keadilan maupun penerapan anggaran berbasis kinerja dan remunerasi yang efektif untuk mewujudkan pelaksanaan *good university governance*. Keterbatasan penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel yang mempengaruhi kinerja utama perguruan tinggi, sehingga kurang mengeksplorasi faktor lain yang mungkin

berpengaruh. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel bebas lain yang dapat mempengaruhi kinerja perguruan tinggi antara lain *intellectual capital* atau optimalisasi aset. Perguruan tinggi memiliki aset berharga berupa dosen dengan kualifikasi pendidikan dan akademik tertinggi sehingga pengaruh *intellectual capital* perlu diteliti. Di samping itu, variabel optimalisasi aset dapat diteliti sebagai variabel bebas dalam rangka optimalisasi *income generating* untuk mendukung kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum dengan menggunakan *goal setting theory*. Model penelitian ini hanya mampu menjelaskan variabel kinerja utama perguruan tinggi sebesar 39,9% dan sisanya dipengaruhi variabel lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul-Rahman, R., Yaacob, N., & Yeon, A. L. (2018). Employment Benefits of Academics in Malaysian Universities. *The Journal of Social Sciences Research*(SPI6), 709-717. <https://doi.org/https://doi.org/10.32861/jssr.spi6.709.717>
- Afrifa, G. A., & Adesina, O. O. (2018). How does directors' remuneration affect SMEs' performance? *Review of Accounting and Finance*, 17(2), 238-258. <https://doi.org/10.1108/RAF-12-2016-0199>
- Aggarwal, R., & Ghosh, A. (2015). Director's Remuneration and Correlation on Firm's Performance: A Study From The Indian Corporate. *International Journal of Law and Management*, 57(5), 373-399. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ijlma-08-2011-0006>
- Ahmad, A. R., Yee, K. S., & Farley, A. (2019). Exploring the Rationale of Performance Based Funding for Malaysian Public Universities. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(1), 15-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.20448/journal.509.2020.71.15.21>
- Akter, S., Ali, M. H., Abedin, M. T., & Hossain, B. (2020). Directors' remuneration and performance: Evidence from the textile sector of Bangladesh. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 265-275. <https://doi.org/https://ssrn.com/abstract=4360318>
- Amess, K., & Drake, L. M. (2003). *Executive Remuneration and Firm Performance: Evidence From A Panel of Mutual Organisations*. University of Leicester, Department of Economics. https://doi.org/https://figshare.le.ac.uk/articles/report/Executive_Remuneration_And_Firm_Performance_Evidence_From_A_Panel_Of_Mutual_Organisations/10083083
- Amilin, A. (2016). Dampak Penerapan Good University Governance Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Implementasi Anggaran Berbasis Partisipatif. *Jurnal Akuntansi*, 20(3), 330-344. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/ja.v20i3.1>
- Anggraeni, F., & Saleh, S. A. (2020). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Bandung). *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(1), 36-44. <https://doi.org/https://jurnal-akuntansi.polban.ac.id/iarj/article/view/26/7>

- Angliawati, R. Y. (2016). Peran Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik: Theoretical review. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 203-213. <https://doi.org/https://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/ecodemica/article/view/801>
- Aprilia, E., Gamayuni, R. R., & Suhendro, S. (2022). Pengaruh Good University Governance dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Akuntansi: ULTIMA ACCOUNTING*, 14(1), 124-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.31937/akuntansi.v14i1.2635>
- Ayu, M., Azriya, N., & Windari, K. T. (2020). Dampak Penerapan Prinsip Good University Governance Terhadap Keunggulan Bersaing dengan Intellectual Capital sebagai Variabel Mediasi. Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat,
- 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/https://doi.org/10.33105/jmp.v2i1.368>
- Chakim, S. (2019). Implementation of Good University Governance Policy in State Islamic Institute (IAIN) in Indonesia. *International Journal of Education, Culture and Society*, 4(1), 19-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.11648/j.ijecs.20190401.13>
- Chong, V. K., & Law, M. B. (2016). The Effect of A Budget-Based Incentive Compensation Scheme On Job Performance: The Mediating Role of Trust-In-Supervisor and Organizational Commitment. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4), 590-613. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2015-0024>
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Certo, S. T., & Roengpitya, R. (2003). Meta-Analyses of Financial Performance and Equity: Fusion or Confusion? *Academy of Management Journal*, 46(1), 13-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/30040673>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180258>
- Dewi, F. G., Sarumpaet, S., & Gamayuni, R. R. (2022). Remuneration, Organizational Commitment, and Performance in Indonesia State Universities: A Mixed Method Study. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 11, 204-217. https://doi.org/http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_11-s2_07_s22-123_204-217.pdf
- Dicker, R., Garcia, M., Kelly, A., & Mulrooney, H. (2019). What Does 'Quality' in Higher Education Mean? Perceptions of Staff, Students and Employers. *Studies in Higher Education*, 44(8), 1425-1441. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445987>

- Buku Panduan Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri, (2021). <https://dikti.kemdikbud.go.id/wp-content/uploads/2021/06/Buku-Panduan-IKU-2021-28062021.pdf>
- Evaliandia, N., & Sulistyowati, E. (2020). Pengaruh Implementasi Prinsip–Prinsip Good University Governance Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 9(10), 1-23. <https://doi.org/http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/3665/3681>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/467037>
- Garaika, H., Siswoyo, H., & Zainal, M. (2018). The Effects of Good University Governance and Organizational Culture Toward Lecturer Performance and Its Influence on Private Universities Performance in the City of Lampung. *European Journal of Business and Management*, 10(21), 85-94. <https://doi.org/https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/43275>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Penerbit: Universitas Diponegoro Press.
- Habiburrochman, H., & Rizki, A. (2020). Performance-Based Budgeting and Its Impact on Control Effectiveness: A Case Study of The State University Of Indonesia. *Int J Innov Creativity Chang*, 11(11), 366-383. https://doi.org/https://www.ijcc.net/images/Vol11Iss11/111136_Habiburrochman_2020_E_R.pdf
- Hanif, H. (2016). Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. *Ikonomika: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 1(1), 92-104. <https://doi.org/http://www.ejournal.radenintan.ac.id/index.php/ikonomika/article/viewFile/145/135>
- Hanifah, H. (2018). Good University Governance Analysis Implementation on Private University in West Java, Indonesia. *KnE Social Sciences*, 2018, 1280-1288. <https://doi.org/https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3469>
- Hanum, Z., Muda, I., & Bukit, R. (2021). The Impact of Accounting Information System on Organizational Performance Through Good University's Private Governance in Indonesia. *Webology*, 18(Special Issue), 1373-1388. <https://doi.org/https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI04/WEB18204>
- Harpan, A. (2019). Pengaruh Good Governance dan Financial Performance terhadap Kinerja Perguruan Tinggi pada Akademi Kebidanan Salsabila Serang Tahun 2017. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Delima*, 1(2), 86-113. <https://doi.org/https://doi.org/10.60010/jikd.v1i2.12>

- Hartati, N., Muktiyanto, A., & Hadiwidjaja, R. D. (2018). The Influence of Good University Governance on Human Capital. *Acc. Fin. Review*, 3(1), 01-08. [https://doi.org/https://doi.org/10.35609/afr.2018.3.1\(1\)](https://doi.org/https://doi.org/10.35609/afr.2018.3.1(1))
- He, L., & Ismail, K. (2023). Do Staff Capacity and Performance-Based Budgeting Improve Organisational Performance? Empirical Evidence From Chinese Public Universities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41599-023-01523-2>
- Hermawan, S., Sriyono, S., Hariyanto, W., & Fediyanto, N. (2019). Makna Peningkatan dan Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi Perspektif Intellectual Capital. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 14(2), 142-154. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/JIAB.2019.v14.i02.p01>
- Hidayat, T. (2023). Dampak Good University Governance terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. *Journal on Education*, 5(2), 1570-1586. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.784>
- Hindrayani, A., & Muhtar, M. (2019). Reward System Of Single Salary And Performance In The Higher Education. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirasahaan*, 7(1), 45-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jepk.v7n1.p45-54>
- Indarti, I., Apriliyani, I. B., & Aljufri, A. (2022). Pengaruh Pengendalian Internal, Good University Governance, Dan Penggunaan Teknologi Informasi, Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 5(3), 312-321. <https://doi.org/https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v5i3.1030>
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 176/PMK. 05/2017 Tentang Pedoman Remunerasi Badan Layanan Umum, (2017). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/112913/pmk-no-176pmk052017>
- Indrajit, R. E., & Djokopranoto, R. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Penerbit: Andi.
- Jawad, M., & Iqbal, M. (2018). Pengaruh Remunerasi dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Produktivitas Kerja (Survey Pada Dosen di Lingkungan Universitas Brawijaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 62(1). <https://doi.org/http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2655>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of political economy*, 98(2), 225-264. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/261677>

- Juliani, H. (2010). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Pengelolaan Keuangan Negara Untuk Mewujudkan Good Governance. *Masalah-Masalah Hukum*, 39(4), 366-371. <https://doi.org/DOI:10.14710/mmh.39.4.2010.366-371>
- Komarawati, D. R. (2010). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sebagai Salah Satu Sarana Mewujudkan Good Governance pada Pemerintah Kabupaten Lahat. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 8(16), 51-68. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.29259/jmbs.v8i16.7951>
- Larasati, R., Asnawi, M., & Hafizrianda, Y. (2018). Analisis Penerapan Good University Governance Pada Perguruan Tinggi Di Kota Jayapura. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 2(2), 304-323. <https://doi.org/https://doi.org/10.30871/jama.v2i2.951>
- Lee, Y.-H. (2021, 2021/10/01). Determinants of Research Productivity in Korean Universities: The Role of Research Funding. *The Journal of Technology Transfer*, 46(5), 1462-1486. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09817-2>
- Lorensius, L., Warman, W., & Tresia, Y. (2021). Kajian Literatur: Implementasi Performance-Based Budgeting Pada Institusi Pendidikan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 9(1), 118-131. <https://doi.org/https://doi.org/10.47668/pkwu.v9i1.172>
- Machmuddah, Z., & Suhartono, E. (2019). Peranan Good University Governance Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 8(2), 167-183. <https://doi.org/https://doi.org/10.30659/jai.8.2.167-183>
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik-Edisi Terbaru*. Penerbit: Andi.
- Mariani, M., Pituringsih, E., & Hermanto, H. (2017). Good University Governance and Its Implication to Quality of Financial Reporting in the Public Service Agency. *E-Proceeding Stie Mandala*. <https://doi.org/http://jurnal.itsm.ac.id/index.php/eproceeding/article/view/143>
- Marsus, S., & Mas'udin, M. (2020). Does the Performance-Based Budgeting Work in Indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 9(2), 3207-3214. <https://doi.org/https://www.ijstr.org/final-print/feb2020/Does-The-Performance-based-Budgeting-Work-In-Indonesia.pdf>
- Mat, T. Z. T., Roslan, N. A., & Fahmi, F. M. (2023). Role of Governance in Outcome-Based Budgeting Implementation Towards Accountability in the Malaysian Public Sector. *IPN Journal of Research and Practice In Public Sector Accounting and Management*, 13(1), 101-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.58458/ipnj.v13.01.06.0090>
- Megasyara, I., & Imawan, A. (2023). Implementasi Good Government Sebagai Upaya Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Keuangan Desa. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 13(2), 512-528. <https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jrak.v13i2.23525>

- Memah, V., Sumual, H., & Waworuntu, J. (2021). Pengaruh Good University Governance dan Motivasi Kerja Dosen terhadap Mutu Layanan Akademik. *JURNAL EDUNITRO Jurnal Pendidikan Teknik Elektro*, 1(1), 15-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.53682/edunitro.v1i1.1028>
- Miller, D., & Sardais, C. (2011). Angel Agents: Agency Theory Reconsidered. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 6-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amp.25.2.6>
- Mujannah, M., Artinah, B., & Safriansyah, S. (2019). The Effect of Performance Based Budgeting and Internal Control Systems on Performance Accountability of Government Agencies: a Case Study in Banjarbaru City Inspectorates. *Journal of Economic Info*, 6(3), 7-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.31580/jei.v6i3.924>
- Muktiyanto, A. (2014). Pengaruh Good University Governance dan strategi terhadap kinerja perguruan tinggi. *Laporan Penelitian Disertasi Doktor. Universitas Terbuka*. https://doi.org/http://repository.ut.ac.id/5516/1/2014_207.pdf
- Mulyani, Y. M., Muawanah, U., & Ahmad, A. (2021). *Implementasi Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta*. Penerbit: CV. Pena Persada.
- Mulyono, A. A., & Hertianti, A. (2019). Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Dalam Rangka Mewujudkan Good Financial Governance. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 7(2). <https://doi.org/https://ejournal.upi.edu/index.php/jrak/article/view/16961>
- Murtadlo, K., & Nuraeni, N. (2022). Good Corporate Governance and Risk Management on Financial Cooperative Performance. *AFRE (Accounting and Financial Review)*, 5(3), 284-292. <https://doi.org/https://www.jurnal.unmer.ac.id/index.php/afr/article/view/9522>
- Muslih, M. (2018). Pengaruh Kompensasi Komisaris dan Direksi Terhadap Laba Perusahaan dengan Corporate Governance Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember—Vol*, 16(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.19184/jauj.v16i2.9796>
- Nainggolan, A. (2016). Penganggaran Berbasis Kinerja dan Upaya Mewujudkan Good Government Governance. *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 2(1). <https://doi.org/http://methonomi.net/index.php/jimetho/article/view/30>
- Nurhayati, H., & Ahmar, N. A. N. (2022). The Effect of Good University Governance on Management Performance: A Literature Review. *Journal of Social Science (JoSS)*, 1(2), 55-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.57185/joss.v1i2.21>
- Nurhidayah, S., & Munari, M. (2022). Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada UPN “Veteran” Jawa Timur. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(12), 5473-5482. <https://doi.org/https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i12.2013>

- Nurlatifa, A., Suratman, B., & Hariyati. (2021). Pola Pengelolaan Good Corporate Governance Badan Layanan Umum. *The Journal of Accounting Science (JAS)*, 5(1), 29. <https://doi.org/https://doi.org/10.21070/jas.v5i1.429>
- Pangestu, A. P., Agustia, S., & Rachman, R. A. (2019). Pengaruh Pemberian Remunerasi Direksi Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Publik di Indonesia. *Studi Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(1), 49-77. <https://doi.org/https://doi.org/10.21632/saki.2.1.49-77>
- Permana, I., & Bharoto, H. (2021). Remuneration To Improve Employee Performance at Waled Regional Hospital, Cirebon Regency. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(7), 163-169. <https://doi.org/https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1455>
- Pratolo, S., Mukti, A. H., & Sofyani, H. (2021). Intervening Role of Performance-Based Budgeting in the Relationship between Transformational Leadership, Organizational Commitment and University Performance. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, 8(1), 77-90. <https://doi.org/https://doi.org/10.24815/jdab.v8i1.19116>
- Pribadi, J. D., Nikmah, F., & Rahmawati, R. (2020). Good University Governance and Its Implication on Organizational Performance. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 7(12). <https://doi.org/https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V7I12P112>
- Puspitasari, W., Fadillah, S., & Nurcholisah, K. (2015). Pengaruh Etika Organisasi Dan Good University Governance terhadap Kinerja Organisasi. Prosiding Akuntansi Spesia 2015, Universitas Islam Bandung.
- Putrika, K. E., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2020). Penerapan Good University Governance terhadap Kepuasan Mahasiswa dengan Excellent Service sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(11), 2693-2703. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJA.2021.v31.i11.p02>
- Qadari, A., Abdurahim, A., & Sofyani, H. (2019). Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah: Peran Intervening Dari Motivasi. *Jurnal Akuntansi Publik*, 1(1), 145-161. <https://doi.org/https://doi.org/10.32554/jap.v1.i1.p145-161>
- Raharjo, E. (2007). Teori Agensi dan Teori Stewardship Dalam Perspektif Akuntansi. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 2(1), 37-46. <https://doi.org/http://ejournal.stiepena.ac.id/index.php/fe/article/view/22>
- Rahayu, S., & Wahab, A. A. (2013). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good University Governance Terhadap Citra Serta Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Negeri Pasca Perubahan Status Menjadi BHMN. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 17(1), 154-173. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jap.v17i1>
- Rahmadianitami, A., Fitriah, E., & Nurleli, N. (2019). Analisis Penerapan Good University Governance dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi. *Prosiding Akuntansi*

Spesia 2019, 5(2), 188-196.
<https://doi.org/https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/16781>

Razali, M. W. M., Yee, N. S., Hwang, J. Y. T., Tak, A. H. B., & Kadri, N. (2018). Directors' Remuneration and Firm's Performance: A Study On Malaysian Listed Firm Under Consumer Product Industry. *International Business Research*, 11(5), 102-109.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5539/ibr.v11n5p102>

Reschiwati, W. P., Suratman, A., & Ibrahim, I. M. (2021). Implementation of Good University Governance in Private Higher Education Institutions in Indonesia. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(3), 295-306.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.3.25>

Ritonga, M. (2018). Pengaruh Good University Governance dan Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Konferensi Nasional Ke- 8 Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah Aisyiah,

Riwukore, J. R., Habaora, F., & Terttiaavini, T. (2022). Good Governance Dalam Mengukur Kinerja Lembaga Negara. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(1), 1-10.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36982/jpg.v7i1.1974>

Robinson, M., & Last, D. P. (2009). A Basic Model of Performance-Based Budgeting. *Technical Notes and Manuals*, 2009(001), 1-12.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5089/9781462320271.005>

Sabandar, S. Y., Tawe, A., & Musa, C. I. (2018). The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar. *Revista Espacios*, 39(02), 1-13.
<https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a18v39n02/a18v39n02p08.pdf>

Sancoko, B. (2010). Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 17(1), 43-51.
<https://doi.org/https://scholarhub.ui.ac.id/cgi/viewcontent.cgi?article=1202&context=jbb>

Sangiumvibool, P., & Chonglertham, S. (2017). Performance-Based Budgeting For Continuing and Lifelong Education Services: The Thai Higher Education Perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(1), 58-74.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1360080X.2016.1211977>

Selvi, S., & Kango, U. (2020). Implementation of Public Service Agency for Good University Governance. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 3(3), 73-84.
<https://doi.org/https://www.ejournal.aibpmjournals.com/index.php/APJME/article/view/970>

Shaw, J. C. (2004). *Corporate Governance and Risk: A Systems Approach* (Vol. 248). United States of America: John Wiley & Sons.

- Siagian, A. (2014). Perencanaan anggaran berbasis kinerja dalam upaya meningkatkan capaian kinerja. *Jurnal Jejaring Administrasi Publik*, 4(1), 488-495. <https://doi.org/http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admpaeedbd5334full.pdf>
- Sitompul, H. F., & Muslih, M. (2020). Pengaruh Tata Kelola Perusahaan, Remunerasi Direksi, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Dimoderasi Oleh Komite Audit Pada BUMN Bidang Keuangan Non Publik. *Jurnal Kewirausahaan, Akuntansi Dan Manajemen Tri Bisnis*, 2(2), 141-159. <https://doi.org/https://ejurnal.stietribhakti.ac.id/index.php/TRIBISNIS/article/view/50>
- Sulistiani, D., Puspitasari, F. F., & Hasanah, S. M. r. (2023). The Role of Independence and Effectiveness of Internal Audit To Good University Governance. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 13(1), 53-69. <https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jrak.v13i1.25539>
- Susanto, H. (2016). Remunerasi dan Problem Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(1), 54-69. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/pjiap.v1i1.427>
- Tambuk, H. H. (2021). *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Sistem Pelaporan Kinerja, Sistem Pengendalian Internal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Manggarai Timur Universitas Atma Jaya Yogyakarta*].
- Tarwijo. (2019). Pengaruh Remunerasi Terhadap Produktivitas Dosen Universitas Pemulang di Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi Kreatif*, 1(4), 262-268. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32493/JEE.v1i4.10707>
- Turrado García, F., Sandoval Orozco, A. L., García Pineda, M. P., & García Villalba, L. J. (2023, 2023/04/01/). Agency Theory: Forecasting Agent Remuneration at Insurance Companies. *Expert Systems with Applications*, 215, 119340. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119340>
- Wahyono, W., Prihandono, D., & Wijayanto, A. (2018). Behavioural Assessment Perspective on Reward System Management and Performance: An Empirical Finding on Indonesian Lecturer. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 9(1), 80-88. <https://doi.org/https://doi.org/10.15294/jdm.v9i1>
- Wahyudin, A., Nurkhin, A., & Kiswanto, K. (2017). Hubungan Good University Governance Terhadap Kinerja Manajemen Keuangan Perguruan Tinggi. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(1), 60-69. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26905/jkdp.v21i1.1227>
- Wardani, N. D., & Silvia, D. (2021). Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Lampung. *Jurnal Bisnis & Akuntansi Unsuraya*, 6(1), 47-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.35968/jbau.v6i1>

- Widyastuti, A., Titong, W. O., & Ulum, I. (2022). Kompetensi SDM Sebagai Mediasi Dalam Good Governance dan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pengelolaan Dana BOS. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 12(2), 378-397. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22219/jrak.v12i2.22014>
- Wijatno, S. (2009). *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif, dan Ekonomis Untuk Meningkatkan Mutu Penyelenggaraan Pendidikan dan Mutu Lulusan*. Penerbit: Salemba Empat.
- Wulandari, A. (2019). Pengaruh Penerapan Good University Governance Terhadap Kinerja Organisasi The Influence Implementation of Good University Governance on the Performances of Organization. *ISEI Accounting Review*, 3(2), 44-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.36217/iar.v3i2.121>
- Yudianto, I., Mulyani, S., Fahmi, M., & Winarningsih, S. (2021). The Influence of Good University Governance and Intellectual Capital on University Performance in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 57-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0006>
- Yuhertiana, I., & Fatun, F. (2020). Performance-Based Budgeting in Public Sector and Managerial Performance with Leadership as Moderating Variable. *International Journal of Service Management and Sustainability*, 5(1), 177-204. <https://doi.org/https://doi.org/10.24191/ijms.v5i1.9865>
- Zubaidi, A., & Hasibuan, R. (2018). Dampak Gaya Kepemimpinan, Anggaran Berbasis Kinerja Dan Satuan Pengawasan Internal Terhadap Good University Governance (Studi Pada Badan Layanan Umum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta). *Al-Risalah: Jurnal Studi Agama dan Pemikiran Islam*, 9(2), 11-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.34005/alrisalah.v8i2.369>
- Zulfikar, R., & Ruhiat, Y. (2018). University Governance dan Kinerja Perguruan Tinggi: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 6(1), 93-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.30871/jaemb.v6i1.815>