

PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH: STUDI KASUS KABUPATEN KUDUS

Zaenal Afifi¹, Dennyca Hendrianto Nugroho²

Fakultas Ekonomi Universitas Maria Kudus

zaenal.afifi@umk.ac.id¹, dennycabendriyanto@umk.ac.id²

Abstract

Public sector reform means also regional financial reform. Local budgetary reform in its implementation will also impact on budgeting reform which includes the process of preparing, approving, implementing and accounting budget. The purpose of this research is to obtain empirical evidence of the influence of organizational communication on the performance of government apparatus with budget participation as moderating variable. The population in this study is all SKPD officials in Kudus District. Data collection using questionnaire 120 is ready to be used to test the hypothesis. The results of the analysis show that organizational communication has an effect on the performance of government apparatus. The next result of budgetary participation as a moderating variable weakens the relationship between organizational communication to the performance of local government apparatus.

Keywords: Budget participation; Organizational communication; Performance apparatus.

Abstrak

Reformasi sektor publik berarti juga adanya reformasi keuangan daerah. Reformasi keuangan daerah dalam pelaksanaannya akan berdampak juga terhadap reformasi anggaran (budgeting reform) yang meliputi proses penyusunan, pengesahan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran. Tujuan dari penelitian ini untuk memperoleh bukti empiris pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah dengan partisipasi anggaran sebagai variabel moderating. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat SKPD di Kabupaten Kudus. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner 120 yang siap digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. Hasil selanjutnya partisipasi anggaran sebagai variabel moderating memperlemah hubungan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Kata Kunci: Kinerja aparat; Komunikasi organisasi; Partisipasi anggaran

Cronicle of Article : Received (April 2018); Revised (May 2018); and Published (June 2018). ©2018 Jurnal Kajian Akuntansi Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

Profile and corresponding author: Zaenal Afifi, SE., M.Si¹ and Dennyca Hendrianto Nugroho, SE., M.Si.² are lecturer of Accounting Department in Economic Faculty University of Muria Kudus. *Corresponding Author:* zaenal.afifi@umk.ac.id¹, dennycabendriyanto@umk.ac.id².

How to cite this article: Afifi, Z., & Nugroho, D. H. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Studi Kasus Kabupaten Kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 2(1), 98-107. Retrieved from <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jka>.

PENDAHULUAN

Pemberlakuan UU No. 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah memberikan dampak perubahan pada sistem pemerintahan yang mulanya menganut pola pertanggungjawaban terpusat beralih menjadi pola desentralisasi, dimana daerah diberikan kewenangan luas untuk mengelola dan bertanggung jawab secara nyata atas potensi daerah yang dimiliki. Kewenangan luas tersebut tidak berlaku untuk urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ditentukan menjadi urusan pemerintah, meliputi politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional serta agama. Dengan adanya sistem otonomi daerah tersebut, mengakibatkan pergeseran orientasi pemerintah dari *command and control* menjadi berorientasi pada tuntutan dan kebutuhan publik.

Salah satu tujuan diberlakukannya otonomi daerah di Indonesia dimaksudkan sebagai strategi untuk memperkuat perekonomian daerah dalam rangka memperkuat perekonomian nasional untuk menghadapi era perdagangan bebas. Tujuan otonomi daerah akan terealisasi apabila segenap lapisan melaksanakannya dengan sungguh-sungguh. Langkah awal untuk merealisasikan keberhasilan tersebut dapat dilakukan dengan perwujudan reformasi sektor publik.

Dimensi reformasi sektor publik tersebut tidak hanya sekedar perubahan format lembaga akan tetapi mencakup pembaharuan alat-alat yang digunakan untuk mendukung berjalannya lembaga-lembaga publik tersebut secara ekonomis, efisien, efektif, transparan dan akuntabel sehingga cita-cita reformasi yaitu menciptakan *good governance* benar-benar tercapai (Mardiasmo, 2004). Reformasi sektor publik berarti juga adanya reformasi keuangan daerah. Reformasi keuangan daerah dalam pelaksanaannya akan berdampak juga terhadap reformasi anggaran (*budgeting reform*) yang meliputi proses penyusunan, pengesahan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran. Jika pada mulanya, pertanggungjawaban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

propinsi memerlukan pengesahan Menteri Dalam Negeri dan APBD kabupaten/kota dengan pengesahan Gubernur, maka saat ini pertanggungjawaban APBD hanya memerlukan pengesahan dari Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) melalui Peraturan Daerah (Perda) (Mardiasmo, 2004). Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) disusun berdasarkan anggaran berbasis kinerja. Hal ini merupakan tanggung jawab yang besar bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran untuk menyediakan sumber daya yang memadai, agar dapat mengelola anggaran secara ekonomis, efisien, efektif yang mencerminkan kepentingan masyarakat. Penilaian kinerja Perangkat Daerah sangat ditentukan oleh kinerja SKPD dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat di daerah, (Dewi, 2009). Dengan membangun suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan akan terlihat adanya keterkaitan antara dana yang dihasilkan dengan hasil yang diharapkan (Sardjito, 2007).

Lestari (2013) Menguji tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dan pengaruh komunikasi pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai – Bali (PT. AP I Ngurah Rai – Bali). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer (meliputi ass.manajer dan kabag/ kasubag) yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada PT. AP I Ngurah Rai – Bali yaitu sebanyak 43 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajerial dan komunikasi berpengaruh signifikan pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pengaruh yang dimaksud adalah komunikasi memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dengan demikian komunikasi merupakan variabel moderasi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari beberapa penelitian terdahulu yang berkelanjutan karena hasil penelitian sebelumnya yang mencoba menguji apakah pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja masih saling bertentangan dalam konteks pejabat daerah di Kabupaten Kudus.

Rumusan Masalah

Tidak terdapatnya kesamaan pendapat temuan hasil penelitian mengenai komunikasi organisasi terhadap kinerja disebabkan oleh faktor kontinjensi. Faktor kontinjensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, sehingga dalam penelitian ini akan menguji kembali pengaruh komunikasi terhadap kinerja dengan menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel moderating. Dari uraian dimuka, maka pertanyaan peneliti dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah? 2) Apakah partisipasi anggaran dapat memperkuat/ memperlemah pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?

KAJIAN PUSTAKA

Teori kontingensi menyatakan semua komponen dari suatu organisasi harus terdapat kecocokan atau kesesuaian (*fit*) antara satu dengan yang lain. Pada sistem akuntansi manajemen, teori kontingensi didasarkan pada premis umum bahwa tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan (Otley, 1980). Pendekatan teori kontingensi mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal pengendalian organisasi di bawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi pengendalian organisasi tersebut. Pendekatan akuntansi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, tetapi hal ini tergantung pada faktor kondisi atau situasi yang ada dalam organisasi.

Anggaran tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Kemampuan berkomunikasi secara efektif bagiseorang pimpinan erat kaitannya dengan kepemimpinan berwibawa, apabila seorang pimpinan ingin memiliki kepemimpinan yang berwibawa, maka ia perlu mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif. Kemahiran berkomunikasi bagi seorang manajer dapat memperkecil dan menghilangkan konflik antara kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi (Effendy, 1989:134,141). Komunikasi yang baik dan lancar tersebut selalu ditumbuh kembangkan dalam suatu organisasi, yang salah satunya dengan cara melibatkan (partisipasi) para atasan dan bawahan dalam merumuskan dan memutuskan sesuatu keputusan atau hal-hal penting dalam organisasi, terlebih khusus tentang penyusunan anggaran.

Anggaran Sektor Publik

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politik. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif kecil nuansa politiknya. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagaian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan

moneter. Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategi telah selesai dilakukan. Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategi yang telah dibuat. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi (Mardiasmo, 2005).

Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Kabupaten Kudus

Menurut Munandar (2001) pada organisasi pemerintahan, manajer atau birokrat mengemban akuntabilitas ganda (*dual accountability*), yakni bertanggung jawab kepada kepala organisasinya (di Pemda disebut SKPD atau kepala daerah) dan juga kepada masyarakat (yang diwakili oleh lembaga perwakilan atau DPRD). Pada saat ini, dalam penganggaran di pemerintahan daerah Kabupaten Kudus dengan melibatkan masyarakat secara langsung melalui mekanisme MUSRENBANG (Musyawarah Perencanaan Pembangunan). Kegiatan tersebut merupakan forum musyawarah tahunan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) di Kabupaten Kudus untuk mematangkan Rancangan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) Kabupaten Kudus dengan merujuk kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

Komunikasi Anggaran

Manusia sebagai makhluk sosial memerlukan bantuan dari orang lain disekitarnya. Dalam konteks manusia sebagai makhluk sosial, maka komunikasi tidak saja sebagai alat untuk melakukan kontak hubungan dengan antar individu, namun komunikasi merupakan alat bagi manusia untuk bertahan hidup (Soemanagara, 2006:45) Untuk itulah manusia memerlukan dan melakukan komunikasi dengan baik. Manusia sebagai

makhluk berbudi pekerti luhur yang harus dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya, akan selalu berinteraksi untuk berbicara, menyampaikan keinginan, dan lain sebagainya melalui atau berkomunikasi. Semua kebutuhan dan keinginan dimaksud hanya dapat disampaikan dan dipenuhi dengan jalan berkomunikasi dengan baik antara yang satu dengan yang lainnya, terlebih dalam suatu sistem organisasi perkantoran atau perusahaan, dimana komunikasi yang baik dan lancar tersebut sangat dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan operasional dan demi kelangsungan hidup perusahaan, sebab bila manusia tidak mampu berkomunikasi dengan baik maka mereka tidak akan bisa bekerjasama (Effendy, 1989: 7).

Komunikasi merupakan perekat yang menyatukan manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Corrado, 2004:11). Peran penting komunikasi dalam memulihkan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan pekerja, serta membantu untuk mengembalikan dan memelihara kepercayaan, menjadi jelas bagi lebih banyak orang, karena komunikasi amat penting bagi peremajaan kembali organisasi. Komunikasi yang baik meningkatkan keharmonisan kerja dalam organisasi. Sebaliknya apabila tidak ada komunikasi yang baik, maka koordinasikan terganggu. Akibatnya adalah disharmonisasi yang akan mengganggu proses pencapaian target dan tujuan organisasi (Suranto, 2005:57).

Kata komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *communis*, yang berarti bersama. Banyak sekali defenisi dari komunikasi menurut para ahli, misalnya menurut Theodore Herbert (1981) dalam Maisyarah (2008) mendefenisikan komunikasi sebagai proses yang didalamnya menunjukkan arti pengetahuan dipindahkan dari seorang kepada orang lain, biasanya dengan maksud mencapai beberapa tujuan khusus.

Komunikasi yang lancar adalah komunikasi terbuka dimana informasi mengalir secara bebas dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dalam suatu organisasi, informasi tersebut

sebaiknya harus terbuka, ada umpan balik yang dapat diutarakan dalam suasana saling percaya, orang saling tertarik, saling memperhatikan dan saling menghormati. Hal-hal ini yang dapat membuat komunikasi dalam semua organisasi menjadi lancar (Arep dan Tanjung, 2004:81). Sama halnya dalam penyusunan anggaran di suatu perusahaan, komunikasi yang baik dan lancar antara pimpinan dengan bawahan atau sebaliknya, sangat dibutuhkan dalam menyamakan persepsi untuk menyusun dan merumuskan serta melaksanakan dengan baik rencana kerja yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sebab, meskipun begitu cemerlangnya hasil berpikir seseorang baik pimpinan maupun bawahan tidak ada artinya jika tidak dinyatakan dan dikomunikasikan dengan baik.

Kinerja Aparat Pemerintah

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standard sasaran dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1993: 419). Kinerja manajerial yang diperoleh atasan merupakan salah satu faktor yang dapat di pakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi. Dalam organisasi sektor publik tingkat atas mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen ditingkat bawahannya disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan, penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan dipertanggung jawabkan dalam bentuk pengukuran kinerja. Berdasarkan hasil penilaian kinerja tersebut, atasan memberikan penilaian terhadap kinerja bawahan, dan sebaliknya bagi bawahan akan mendapatkan umpan balik mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka (Mulyadi, 1993 hal 423).

Penelitian Terdahulu

Wahyuni (2009) pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi dengan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening pada perusahaan BUMN di provinsi Sumatra Barat. Penelitian tersebut merupakan penelitian empiris dengan menggunakan *simple random sampling* di dalam pengambilan sampel. Data yang diperoleh 109 dari 159 kuesioner. Objek penelitian tersebut adalah karyawan bagian akuntansi pada BUMN di Provinsi Sumatera Barat dengan 109 responden. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Model (SEM). Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Komunikasi organisasi berpengaruh negatif terhadap tekanan pekerjaan. Tekanan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini tidak menunjukkan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening atas pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja.

Lestari (2013) menguji tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dan pengaruh komunikasi pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai – Bali (PT. AP I Ngurah Rai – Bali). Populasi dalam penelitian tersebut adalah seluruh manajer (meliputi ass.manajer dan kabag/kasubag) yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada PT. AP I Ngurah Rai – Bali yaitu sebanyak 43 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajerial dan komunikasi berpengaruh signifikan pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pengaruh yang dimaksud adalah komunikasi memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dengan demikian komunikasi merupakan variabel moderasi.

Pengembangan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

H₂: Semakin tinggi tingkat partisipasi Anggaran maka semakin kuat pengaruh Komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah

MODEL PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat penjelasan (*explanatory research*) karena merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini akan menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan partisipasi anggaran sebagai variabel moderating.

Operasionalisasi Variabel

Komunikasi Anggaran

Variabel komunikasi anggaran diukur dengan indicator pertanyaan yang diadopsi dari Van Deer Stede (2001), yaitu mencakup

Populasi

Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Pemerintah Daerah Kudus (SKPD) yang meliputi 12 kantor dinas, 2 sekretariat, Inspektorat, RSUD, 3 badan, 6 kantor, 9 kecamatan dan 9 kelurahan. Sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah pengelola unit kerja atau pejabat struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kudus level *middle management* dengan jumlah responden sebanyak 551 yang terdiri dari kepala SKPD, sekretaris SKPD, kepala sub bagian/kepala sub bidang, dan kepala seksi.

Sampel

Memperhatikan pernyataan diatas, karena jumlah populasi lebih dari 100 orang, maka penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel secara acak (*random sampling*). Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Taro

Yamane atau Slovin (dalam Riduwan, 2006 :65) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d² = Presesi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95%)

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} = \frac{551}{(551)0,1^2 + 1} = \frac{551}{6,51} = 84,63 \approx 85 \text{ responden}$$

Dengan ukuran populasi (N) sebanyak 551 dan dengan persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan (d²) 0,1 maka diperoleh 85 responden, tetapi untuk mendapatkan suatu hasil penelitian yang lebih baik penelitian ini menggunakan 120 responden. Penentuan responden mana saja yang akan dipilih adalah dengan menggunakan teknik *simple convenience sampling*. Sampel dipilih dengan teknik *convenience sampling* yang maksudnya mengambil sampel yang sesuai dengan ketentuan atau persyaratan sampel dari populasi tertentu, yang paling mudah dijangkau atau didapatkan.

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan metode alternatif *Partial Least Square* (PLS). *Software* yang digunakan adalah *Software Warp PLS 3.0*. PLS merupakan model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau (*variance*). PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM yang berbasis *covariance* menjadi berbasis varian (Ghozali dan Latan, 2012).

PLS merupakan metode pengukuran yang tidak mensyaratkan adanya asumsi distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka

teknik parametrik untuk menguji atau mengevaluasi signifikansi tidak diperlukan (Chin 1998; Chin dan Newsted 1999 dalam Ghozali dan Latan, 2012). Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Outer Loading

Pengujian Validitas Konvergen

Pengujian *outer loadings* sama halnya dengan pengujian kualitas data yang dimaksudkan untuk menghindarkan adanya bias yang diperoleh dari data penelitian dalam menjelaskan konstruk variabel yang akan diukur atau menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Sebagaimana diketahui analisis PLS adalah analisis berbasis faktor yang dalam juga dapat direferensikan sebagai bentuk analisis untuk pengujian validitas dari suatu konstruk.

Penelitian ini menggunakan indikator reflektif untuk masing-masing variable laten. Pengujian mengenai *outer weight* menunjukkan pengujian terhadap masing-masing indikator dalam menjelaskan konstruk variabel latennya. Nilai yang signifikan menunjukkan hasil yang baik.

Hasil pengolahan dengan menggunakan dapat dilihat pada tabel terlampir diperoleh nilai *weight* secara umum masih menunjukkan adanya indikator yang baik, dimana sebagian besar signifikan dalam hubungannya dengan variabel laten dengan kata lain nilai p kurang dari 0,05 dan nilai VIF kurang dari 3,3 (Kock, 2013). Hasil tabel nilai *weight* terlampir ada beberapa yang tidak signifikan namun peneliti tetap mempertahankannya karena dihapusnya salah satu indikator formatif dapat mengubah isi keseluruhan (Hair dkk, 2013).

Pengujian Validitas Diskriminan

Pengujian Validitas diskriminan dimaksudkan untuk menguji bahwa masing-masing pengukuran konstruk variabel yang satu berbeda dengan pengukuran lainnya.

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan nilai *cross loadings* yaitu dengan membandingkan nilai loading dari konstruk variabel yang diuji dengan konstruk lainnya. Jika sebuah indikator memiliki nilai loading yang besar terhadap konstruk lain maka mengindikasikan lemahnya validitas diskriminan dari variabel penelitian.

Hasil pengolahan diperoleh nilai *cross loading* atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang sesuai secara umum sudah mendukung konsep pengukuran masing-masing variable karena memiliki *loading factor* yang paling besar dibandingkan dengan nilai *loading factor* terhadap variabel lain meskipun pada indikator masih relative lemah namun tetap akan digunakan dalam analisis.

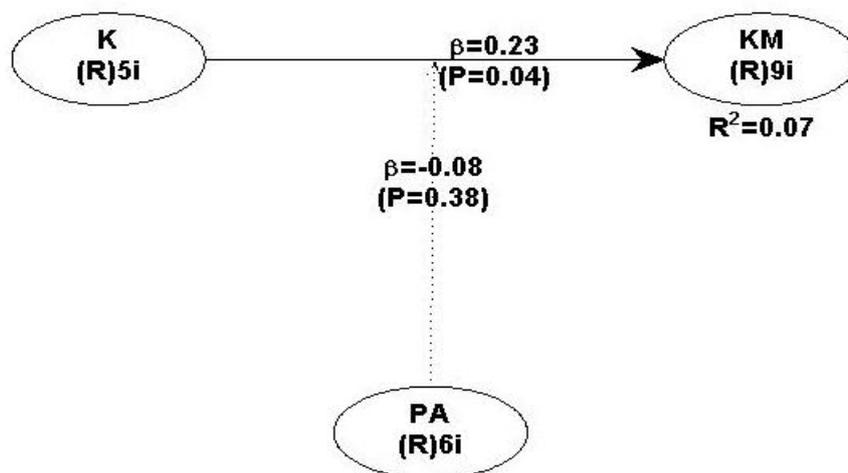
Reliability dan Variance Extract

Kriteria validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai Reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai 0,70 dan AVE berada diatas 0,50.

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria Reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Composite reliability* variabel kinerja di atas 0,70. Namun demikian Pengukuran *average variance extract (AVE)* masih ada yang memiliki nilai i bawah 0,50. Kondisi ini masih tetap diterima.

Inner Model

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk. Pengujian Inner model juga merupakan pengujian dari hubungan antar variabel laten yang dihipotesiskan. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian



Gambar 1. Hasil Pengujian Mediator

Sumber : Data yang diolah dengan menggunakan Warp PLS 5.0, 2017

Pembahasan

Komunikasi dan Kinerja

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial **dapat diterima**. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh variabel Komunikasi terhadap kinerja aparat pemerintah menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,228 dengan arah positif dan dengan $p\text{-value} = 0,040 < 0,05$. Hasil ini berarti bahwa Komunikasi dalam anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah.

Wahyuni (2009) dalam penelitiannya yang menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pemerintah dengan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel moderator menemukan komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Komunikasi yang baik dapat meningkatkan keharmonisan kerja dalam organisasi. Sebaliknya apabila tidak ada komunikasi yang baik, maka koordinasi akan terganggu. Akibatnya adalah disharmonisasi yang akan mengganggu proses pencapaian target dan tujuan organisasi. (Suranto,2005:57).

Komunikasi Organisasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan partisipasi anggaran sebagai variabel moderating **tidak**

diterima karena hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh variabel partisipasi anggaran sebagai variabel moderating menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,077 dengan arah negatif dan dengan $p\text{-value} 0,379 > 0,05$. Hasil ini berarti bahwa partisipasi anggaran memperlemah hubungan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Rosmawati (2011) yang menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dan pengawasan anggaran, secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di pemerintahan Kabupaten Aceh Utara dengan variabel pemoderasi berupa partisipasi anggaran yang memperkuat variabel perencanaan dan pengawasan anggaran.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan atas dasar hasil pengujian hipotesis maka dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. Dengan hipotesis yang menyatakan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah, maka hipotesis tersebut diterima kebenarannya. Sementara variabel partisipasi anggaran memperlemah hubungan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah. Dengan hipotesis yang

menyatakan Semakin tinggi tingkat partisipasi Anggaran maka semakin kuat pengaruh Komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah, maka hipotesis tersebut tidak diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, I., & Tanjung, H. (2004). *Manajemen Motivasi* (2nd ed.). Jakarta: Grasindo.
- Corrado, F. M. (2004). *Berkomunikasi Dengan Karyawan*. (P. G. Hendrata, Ed.) (1st ed.). Jakarta: PPM.
- Effendy, O. U. (1989). *Psikologi Manajemen dan Administrasi* (3rd ed.). Bandung: Mandar Maju.
- Lau, C. M., & Chong, J. (2002). The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: Evidence from the financial services sector. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 5, 183–211.
- Lestari, K. R. K., & Ramantha, I. W. (2013). Pengaruh Komunikasi Pada Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai - Bali. *E-Jurnal Akuntansi Unud*, 2(1), 1–17.
- Kung, F. H. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision*, 5(1), 120–140.
- Maisyarah. (2008). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi dan Komitmen Sebagai Variabel Moderating pada PDAM Sumatera Utara* (Tesis). Universitas Sumatera Utara.
- Mardiasmo. (2005). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Biaya* (3rd ed.). Yogyakarta: BP-STIE YKPN.
- Merchant, K. A. (1998). *Modern Management Control Systems*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–283.
- Otley, D.T. 1980. “The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, pp. 413-428.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1999). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(3–4), 277–293.
- Rosmawati. (2011). *Pengaruh Perencanaan dan Pengawasan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Aceh Utara dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Moderating* (Tesis). Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Sardjito. (2007). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X. Universitas Hasanudin. Makassar, 26-28 Juli 2007*.
- Setiadi. (2013). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Budget Emphasis Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali* (Skripsi). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sormanagara, R. (2006). *Strategic Marketing Communication* (1st ed.). Bandung: Alfabeta.
- Suranto, A. W. (2005). *Komunikasi Perkantoran* (1st ed.). Yogyakarta: Media Wacana.

Wahyuni. (2009). *Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi dengan Komitmen*

Organisasi dan Tekanan Pekerjaan sebagai Variabel Intervening (Tesis). Semarang: Universitas Diponegoro.

LAMPIRAN

Tabel *Indicator Weight*

	K	KM	PA	PA*K	SE	P VALUE	VIF
K1	(0.246)	0.000	0.000	0.000	0.035	<0.001	2.368
K2	(0.246)	0.000	0.000	0.000	0.028	<0.001	2.494
K3	(0.253)	0.000	0.000	0.000	0.027	<0.001	2.497
K4	(0.215)	0.000	0.000	0.000	0.027	<0.001	1.698
K5	(0.250)	0.000	0.000	0.000	0.024	<0.001	2.362
KM1	0.000	(0.175)	0.000	0.000	0.030	<0.001	2.023
KM2	0.000	(0.120)	0.000	0.000	0.037	<0.001	1.649
KM3	0.000	(0.160)	0.000	0.000	0.033	<0.001	1.981
KM4	0.000	(0.189)	0.000	0.000	0.026	<0.001	2.682
KM5	0.000	(0.117)	0.000	0.000	0.033	<0.001	1.678
KM6	0.000	(0.170)	0.000	0.000	0.024	<0.001	1.909
KM7	0.000	(0.156)	0.000	0.000	0.030	<0.001	1.593
KM8	0.000	(0.195)	0.000	0.000	0.027	<0.001	2.456
KM9	0.000	(0.155)	0.000	0.000	0.034	<0.001	1.785
PA1	0.000	0.000	(0.235)	0.000	0.025	<0.001	2.389
PA2	0.000	0.000	(0.247)	0.000	0.022	<0.001	2.969
PA3	0.000	0.000	(0.223)	0.000	0.025	<0.001	2.178
PA4	0.000	0.000	(0.243)	0.000	0.021	<0.001	2.788
PA5	0.000	0.000	(0.207)	0.000	0.026	<0.001	1.822
PA6	0.000	0.000	(0.107)	0.000	0.037	0.002	1.117
PA1*K1	0.000	0.000	0.000	(0.058)	0.069	0.201	18.951
PA1*K2	0.000	0.000	0.000	(0.060)	0.059	0.152	11.394
PA1*K3	0.000	0.000	0.000	(0.061)	0.061	0.162	17.271
PA1*K4	0.000	0.000	0.000	(0.051)	0.056	0.184	8.048
PA1*K5	0.000	0.000	0.000	(0.062)	0.034	0.036	10.003
PA2*K1	0.000	0.000	0.000	(0.057)	0.064	0.189	20.966
PA2*K2	0.000	0.000	0.000	(0.061)	0.051	0.116	13.451
PA2*K3	0.000	0.000	0.000	(0.058)	0.061	0.173	19.838
PA2*K4	0.000	0.000	0.000	(0.056)	0.036	0.061	6.418
PA2*K5	0.000	0.000	0.000	(0.063)	0.044	0.078	8.896
PA3*K1	0.000	0.000	0.000	(0.035)	0.036	0.171	7.264
PA3*K2	0.000	0.000	0.000	(0.043)	0.044	0.166	11.090
PA3*K3	0.000	0.000	0.000	(0.039)	0.041	0.170	10.144
PA3*K4	0.000	0.000	0.000	(0.035)	0.048	0.231	9.360
PA3*K5	0.000	0.000	0.000	(0.044)	0.045	0.169	8.933
PA4*K1	0.000	0.000	0.000	(0.053)	0.067	0.213	7.269
PA4*K2	0.000	0.000	0.000	(0.061)	0.063	0.165	10.109
PA4*K3	0.000	0.000	0.000	(0.059)	0.055	0.146	13.308
PA4*K4	0.000	0.000	0.000	(0.052)	0.057	0.185	10.780
PA4*K5	0.000	0.000	0.000	(0.062)	0.036	0.046	10.697
PA5*K1	0.000	0.000	0.000	(0.054)	0.047	0.127	12.145
PA5*K2	0.000	0.000	0.000	(0.063)	0.045	0.083	9.088
PA5*K3	0.000	0.000	0.000	(0.053)	0.049	0.139	11.017
PA5*K4	0.000	0.000	0.000	(0.046)	0.029	0.059	4.085
PA5*K5	0.000	0.000	0.000	(0.055)	0.045	0.110	6.846
PA6*K1	0.000	0.000	0.000	(0.018)	0.040	0.327	4.315
PA6*K2	0.000	0.000	0.000	(0.030)	0.040	0.225	3.966
PA6*K3	0.000	0.000	0.000	(0.028)	0.028	0.154	4.348
PA6*K4	0.000	0.000	0.000	(0.025)	0.036	0.248	4.468
PA6*K5	0.000	0.000	0.000	(0.024)	0.033	0.234	3.801