

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG

Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan *output* yang berkualitas, membandingkan hasil kerja dengan rencana kerja, serta menunjuk efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya. Banyak faktor yang turut menentukan suatu organisasi sukses dalam meningkatkan kinerja, baik yang telah dibuktikan secara empiris oleh peneliti-peneliti terdahulu, maupun faktor-faktor yang belum dimasukkan dalam penelitian.

Kinerja SKPD Kabupaten Kudus tahun 2014 menunjukkan kinerja yang kurang maksimal dan perlu dilakukan evaluasi agar kedepannya bisa lebih baik lagi, ditunjukkan dengan banyaknya kegiatan yang dikerjakan di akhir tahun, padahal pengesahan APBD Kudus tahun 2014 lebih cepat dibanding tahun-tahun sebelumnya,” kata Anggota Komisi C DPRD Kudus Superiyanto. Dia mencontohkan, anggaran hibah maupun bantuan sosial pada APBD 2014 yang belum terlaksana hingga akhir tahun, cukup banyak. Menurut dia, hal itu perlu ditindaklanjuti dengan mencari permasalahannya guna dicarikan solusinya. Jika semua kegiatan menumpuk di akhir tahun anggaran, dia khawatir, kualitas pekerjaannya tidak sesuai perencanaan karena pengerjaannya terburu-buru dengan waktu yang tersisa. (Solopos, 18/11/14). Selain itu pada tahun 2015 Tidak bisa tercapainya target anggaran Pendapatan Daerah (PD), dalam Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Kudus Tahun Anggaran (TA) 2015.

Penelitian ini akan memasukkan variable komunikasi anggaran dalam mempengaruhi kinerja karena karyawan/ bawahan lebih memahami dan menerima tujuan organisasi yang dikomunikasikan secara efektif dan meyakinkan secara tepat waktu (Merchant, 1998).

Peran penting komunikasi dalam memulihkan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan perkerja, serta membantu untuk mengembalikan dan memelihara kepercayaan, menjadi lebih jelas bagi banyak orang, karena komunikasi amat penting bagi peremajaan kembali organisasi. Komunikasi yang baik meningkatkan keharmonisan kerja dalam perkantoran. Sebaliknya apabila tidak ada komunikasi yang baik, maka koordinasi akan terganggu. Akibatnya adalah *disharmonisasi* yang akan mengganggu proses pencapaian target dan tujuan dari organisai (Suranto,2005:57).

Hal positif lain dalam mempengaruhi kinerja adalah partisipasi anggaran, Menurut Lau dan Jason (2002) partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran adalah proses di mana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran menunjukkan luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja aparat pemerintah akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka pegawai akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975).

Mardiasmo (2005) menyatakan bahwa tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun, anggaran

merupakan *managerial plan of action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Dalam fungsinya sebagai alat perencanaan, anggaran dapat digunakan untuk merencanakan berbagai aktifitas suatu pusat pertanggung jawaban agar dalam pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

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).

Beberapa penelitian sebelumnya yang menguji tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja manajerial yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu, masih terdapatnya hasil penelitian yang bertentangan antara yang satu dengan yang lainnya. Misalnya Pincus (1986) menemukan komunikasi berhubungan positif dengan kinerja, tetapi tidak sekuat hubungan antara komunikasi dengan kepuasan, namun Rodwell (1998) menyatakan bahwa variabel komunikasi berhubungan negatif dengan kinerja.

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 ini merupakan penelitian empiris dengan menggunakan simple random sampling di dalam pengambilan sampel. Data yang diperoleh 109 dari 159 kuesioner, penyebaran kuesioner dengan cara mengantar langsung dan via pos. Objek penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada BUMN di Provinsi Sumatera Barat dengan 109 responden. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Model (SEM) dengan Program AMOS versi 5.0. 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 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, maka penulis tertarik mengambil judul penelitian “pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah dengan partisipasi anggaran sebagai variabel moderating.”

## **1.2. PERUMUSAN 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 di muka, 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?

### **1.3. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk menguji dan memberi bukti empiris tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah.
2. Untuk menguji dan memberi bukti empiris apakah partisipasi anggaran dapat memperkuat atau memperlemah komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah.

### **1.4. MANFAAT PENELITIAN**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi pemerintah daerah  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi Pemerintah Daerah di Kabupaten Kudus dalam merumuskan kebijakan Komunikasi organisasi yang dapat meningkatkan kinerja SKPD ( Satuan Kerja Perangkat daerah) Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus.
2. Bagi akademisi  
Hasil penelitian ini bagi para akademisi adalah sebagai bahan informasi dan masukan bagi peneliti yang berminat pada permasalahan yang sama.
3. Bagi peneliti  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaatnya sebagai bahan masukan bagi peneliti lain dalam bidang di masa yang akan datang, serta memberikan informasi faktor moderating yang mempengaruhi komunikasi organisasi terhadap kinerja pemerintah.

4. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca dan memberikan informasi faktor moderating yang memperkuat atau memperlemah hubungan komunikasi organisasi terhadap kinerja pemerintah.

**1.5. TARGET LUARAN**

Luaran penelitian ini akan diterbitkan melalui jurnal nasional belum terakreditasi “Jurnal Kajian Akuntansi” UNSWAGATI.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Pendekatan Kontijensi ( *Contingency Approach* )**

Pendekatan teori kontijensi 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 bagi seorang 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.

##### **2.1.2. 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 politisnya. 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 akuntabiitas 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).

### **2.1.3. 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 di 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).

Proses penyusunan RKPD Kabupaten Kudus Tahun 2014 diawali dengan penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Tahun 2013 yang berpedoman pada Surat Gubernur Jawa Tengah tanggal 8 Pebruari 2013 Nomor 050/02832, perihal: Arah Kebijakan Pembangunan Tahun 2014 dan penyelenggaraan Musrenbang Tahun 2013. Musrenbang merupakan forum antar pemangku kepentingan dalam rangka menyusun rencana pembangunan daerah. Pemangku kepentingan sebagaimana dimaksud yaitu pihak-pihak yang langsung atau tidak langsung mendapatkan manfaat atau dampak dari perencanaan dan pelaksanaan pembangunan daerah yang efektif dan partisipatif. Hasil kegiatan pelaksanaan Musrenbang menjadi bahan penyusunan rancangan akhir RKPD Tahun 2014, untuk ditetapkan dengan Peraturan Bupati. RKPD Tahun 2014 menjadi dasar perumusan rancangan akhir Rencana Kerja SKPD (Renja SKPD) Tahun 2014, penyusunan rancangan Kebijakan Umum APBD (KUA) dan rancangan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) Tahun 2014. KUA dan PPAS tersebut selanjutnya dibahas Bupati bersama DPRD untuk disepakati sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Dalam rangka efektivitas serta efisiensi pengelolaan keuangan daerah dan optimalisasi pencapaian sasaran pembangunan daerah, Bupati bersama DPRD menindaklanjuti program dan kegiatan yang telah disepakati dalam forum Musrenbang RKPD ke dalam KUA, PPAS, Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) dan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD Tahun Anggaran 2014.

#### **2.1.4. Komunikasi Organisasi**

Manusia sebagai makhluk sosial memerlukan bantuan dari orang lain disekitarnya. Dalam kontek 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 koordinasi akan 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 definisi dari komunikasi menurut para ahli, misalnya menurut Theodore Herbert (1981) dalam Maisyarah (2008) mendefinisikan 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.

Pemimpin tidak hanya memiliki kemampuan membuat komitmen atau keputusan, tetapi harus diterjemahkan menjadi gagasan, prakarsa, inisiatif, kreativitas, pendapat, saran, perintah, dan lainnya yang sejenis itu melalui komunikasi yang baik. Oleh karena kemampuan mengambil keputusan akan kehilangan artinya tanpa kemampuan mengkomunikasikannya (Namawi dan Martini,2004:167). Dengan komunikasi yang baik maka seluruh komponen dalam perusahaan dapat secara sistematis bekerja dalam satu arah yang sama yaitu untuk meningkatkan produktivitas perusahaan/organisasi (Suranto,2005:57).

Anggaran tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Kemampuan berkomunikasi secara efektif bagi seorang 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 ditumbuhkembangkan 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.

#### **2.1.5. 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 hal 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).

Dalam pencapaian sasaran atas peningkatan kinerja maka diperlukan suatu pertimbangan atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi masalah tersebut. Hal ini penting sebagai tolak ukur dari suatu pelaksanaan konsep dalam usaha meningkatkan kinerja. Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi. Oleh karena itu, kinerja manajerial sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

**Tabel 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Hasil
1.	Rosmawati (2011)	<b>Variabel Independen:</b> Perencanaan dan pengawasan <b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Manajerial <b>Variabel Moderator:</b> Partisipasi anggaran	Hasil 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.
2.	Wahyuni (2009)	<b>Variabel Independen:</b> Komunikasi organisasi <b>Variabel Dependen :</b> Kinerja Manajerial <b>Variabel Moderator:</b> Komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan	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
3.	Lestari (2013)	<b>Variabel Independen:</b> Partisipasi anggaran  <b>Variabel Dependen :</b> Kinerja manajerial <b>Variabel moderator:</b> Komunikasi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara nyata untuk meningkatkan kinerja manajerial dan komunikasi mampu memoderasi secara nyata pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dengan demikian komunikasi merupakan variabel moderasi

Sumber : diolah penulis, 2017

### 2.3. Kerangka Pikir

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan partisipasi anggaran sebagai variabel moderating. Secara skematis gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini dituangkan dalam sub bab di bawah ini.

#### 2.3.1. Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja

Gambar 1

##### Kerangka Pemikiran



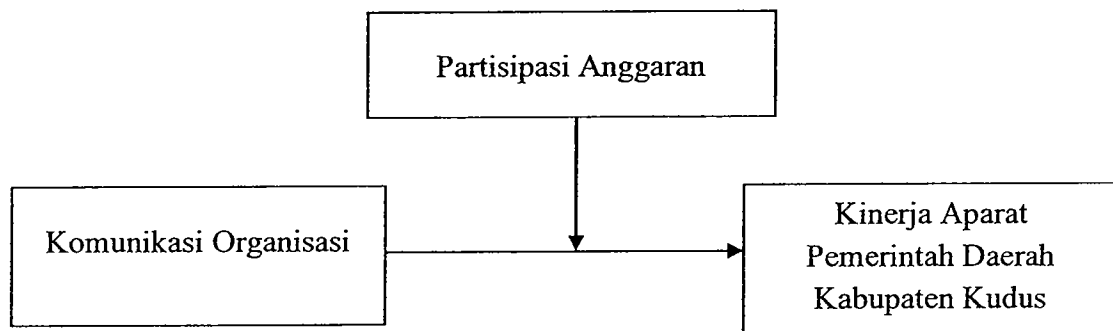
Sumber: Anwar Sanusi, 2011

Berdasarkan landasan teori dan rumusan penelitian, diidentifikasi satu variabel independen yaitu Komunikasi organisasi dan satu variabel dependen yaitu kinerja aparat pemerintah daerah. Komunikasi organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap kinerja aparat pemerintah kabupaten Kudus.

#### 2.3.2. Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Moderating

Gambar 2

##### Kerangka Pemikiran



Sumber: Anwar Sanusi, 2011

Berdasarkan landasan teori dan rumusan penelitian, diidentifikasi satu variabel independen yaitu komunikasi organisasi, satu variabel dependen yaitu kinerja aparat pemerintah daerah dan partisipasi anggaran sebagai variabel moderating. Partisipasi anggaran merupakan salah satu aspek yang dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap hubungan antara penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah kabupaten Kudus.

## **2.4. Hipotesis**

### **2.4.1. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja**

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 koordinasi akan terganggu. Akibatnya adalah disharmonisasi yang akan mengganggu proses pencapaian target dan tujuan organisasi. (Suranto,2005:57).

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 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, sehingga hipotesis dalam penelitian ini :

H<sub>1</sub> : Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah



#### **2.4.2. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Moderating**

Anggaran tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Kemampuan berkomunikasi secara efektif bagi seorang 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. Sehingga hipotesis kedua yang dibangun peneliti:

H<sub>2</sub>: Semakin tinggi tingkat partisipasi Anggaran maka semakin kuat pengaruh Komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara survei untuk mengumpulkan data dilapangan guna memperoleh gambaran tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja manajerial

#### **3.2. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah inferential research untuk menganalisis hubungan antara model yang dikembangkan dengan pengujian hipotesis yang disusun sebelumnya.

#### **3.3. Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat penjelasan (*eksplonatory 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.

#### **3.4. Teknik Penelitian**

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 dengan jumlah populasi sebanyak 551 pejabat yang ada di pemerintah kabupaten Kudus. 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:

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

Keterangan:

N = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d<sup>2</sup> = Presesi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95%)

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

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

Dengan ukuran populasi (N) sebanyak 551 dan dengan persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan (d<sup>2</sup>) 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.

### **3.5. Instrumen pengukuran variabel**

#### **3.5.1. Variabel Dependen**

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial pada pemerintah daerah. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah mengacu pada kinerja manajerial dalam kapasitas pengambilan keputusan. Indikator kinerja manajerial di kembangkan oleh mahoney *et al* (1965) terdapat 9 (sembilan) indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja manajerial dengan menggunakan skala likert lima poin, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan kinerja rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan kinerja tinggi. Indikator mengenai kinerja manajerial mencakup : (1) Perencanaan (2) Investigasi (3) Pengkoordinasian (4) Pengawasan : (5) Penilaian Staff (6) Negosiasi (7) Perwakilan (8) Evaluasi (9) Kinerja secara keseluruhan.

#### **3.5.2 Variabel Independen**

Penelitian ini mendefinisikan kegiatan komunikasi organisasi yang mempermudah pertukaran informasi dan analisis informasi. Para peneliti menggunakan skala Van der Stede (2001) untuk mengukur tingkat anggaran komunikasi. Skala terdiri dari 5 (lima) indikator, yang dikodekan dari 1 sampai 5, yang mencerminkan nilai dari "sangat tidak setuju," hingga "sangat setuju." Indikator mengenai komunikasi anggaran mencakup : (1) Atasan saya menghubungi saya untuk berdiskusi secara langsung tentang selisih anggaran/ penyimpangan anggaran, (2) Saya, atasan saya, dan bawahan saya sering melakukan diskusi untuk membahas dan memecahkan masalah-masalah penganggaran, (3) Hal anggaran dibahas secara teratur dengan pengawas organisasi saya meskipun jika tidak ada penyimpangan anggaran, (4) Saya berkonsultasi dengan pengawas organisasi saya tentang cara untuk mencapai anggaran, (5) Komunikasi anda dengan atasan tentang masalah yang berhubungan dengan anggaran menunjukkan frekuensi/ ciri yang khas.

### 3.5.3. Variabel Moderating

Partisipasi anggaran sebagai partisipasi aparat pemerintah dan pengaruhnya dalam proses sasaran anggaran. Ada 6 (enam) indikator yang dipakai untuk mengukur partisipasi anggaran dengan menggunakan skala likert lima poin, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan partisipasi anggaran rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan partisipasi anggaran tinggi, Milani's (1975). Indikator mengenai partisipasi anggaran mencakup : (1) Saya memiliki partisipasi yang besar dalam penyusunan anggaran untuk organisasi saya, (2) Saya memiliki alasan yang kuat untuk melaksanakan revisi anggaran, (3) Saya sering meminta pendapat atau usulan pada atasan mengenai anggaran organisasi saya, (4) Pengaruh saya yang tercermin dalam penyusunan anggaran, (5) Kontribusi saya terhadap penyusunan anggaran, dan (6) Anggaran telah diterapkan dalam organisasi saya.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan metode survey melalui pembagian kuesioner kepada responden. Kuesioner ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu pegawai pada masing-masing Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) untuk mengkoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner pada SKPD tersebut.

### 3.7. Pengujian Hipotesis dan 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*.

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reabilitas model (Ghozali dan Latan, 2012). Dalam penelitian ini tidak menggunakan *outer model*, hal tersebut dikarenakan setiap variabel hanya menggunakan satu indikator pengukur. Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali dan Latan, 2012).

Ghozali (2014) mengemukakan bahwa estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Model pengukuran formatif menghendaki bobot indikator (*weight indicator*) harus signifikan secara statistik dan multikolinearitas yang tercermin melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 3,3 (Sholihin dan Ratmono) . oleh karena penelitian ini menggunakan konstruk formatif maka tahap iterasi yang diperlukan untuk menghasilkan estimasi hanya melakukan penilaian *inner model* atau *structural model*.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2014).

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Deskripsi Obyek Penelitian**

Obyek dalam penelitian ini adalah pejabat SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) Pemerintah Kabupaten Kudus yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Pejabat tersebut terdiri dari kepala SKPD, sekretaris SKPD, kepala sub bagian/kepala sub bidang, dan kepala seksi.

Berikut ini adalah daftar SKPD Pemerintah Kabupaten Kudus yang menjadi obyek penelitian dan jumlah kuesioner yang di sebar ke SKPD.

**Tabel 2**  
Obyek Penelitian

No	SKPD	Jumlah Kuesioner
1	Dinas Pertanian, Perikanan dan Kehutanan	9
2	Dinas Pendidikan dan Olahraga	9
3	Dinas Perindustrian, Koperasi dan UMKM	9
4	Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar	9
5	Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah	9
6	Dinas Kesehatan	9
7	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	9
8	Badan Kepegawaian Daerah	9
9	Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan KB	9
10	Kecamatan Gebog	5
11	Kecamatan Bae	5
12	Kecamatan Dawe	5
13	Kelurahan Kajeksan	5
14	Kelurahan Kerjasan	5
15	Kelurahan Purwosari	5
Total Kuesioner		120

Sumber: Situs resmi pemerintah kabupaten Kudus

Responden diperoleh secara *random sampling* dengan jumlah 120 orang. Deskripsi responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja sebagai berikut:

#### 4.1.1 Jenis Kelamin

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

**Tabel 3**

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	78	65%
2	Perempuan	42	35%
	Total	120	100 %

Sumber: data primer yang diolah (2017)

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa jenis kelamin responden yang diambil sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebesar 65% dan perempuan sebesar 35%.

#### 4.1.2 Tingkat Pendidikan

Data responden berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4**

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Diploma	24	20%
2	Sarjana	81	67,5%
3	Pasca Sarjana	15	12,5%
	Total	120	100%

Sumber: data primer yang diolah (2017)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa responden sebagian besar berpendidikan sarjana sebesar 67,5%, Diploma sebesar 20% dan Pasca Sarjana sebesar 15%.



### 4.1.3 Lama Bekerja

Data responden berdasarkan karakteristik lama bekerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5**

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	< 2 tahun	28	23,3%
2	2 – 5 tahun	39	32,5%
3	> 5 tahun	53	44,2%
	Total	120	100%

Sumber: data primer yang diolah (2017)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden bekerja sudah lebih dari 5 tahun sebesar 44,2%, yang bekerja antara 2 tahun sampai 5 tahun sebesar 32,5% dan yang bekerja kurang dari 2 tahun sebesar 23,3%.

## 4.2 Analisis *Outer Loading*

### 4.2.1. 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 factor yang dalam juga dapat direferensikan sebagai bentuk analisis untuk pengujian validitas dari suatu konstruk.

Penelitian ini menggunakan indikator refleksif 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 diatas 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* diatas ada beberapa yang tidak signifikan namun peneliti tetap mempertahankannya karena dihapusnya salah satu indikator formatif dapat mengubah isi keseluruhan (Hair dkk, 2013).

#### 4.2.2. 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 pengujian validitas diskriminan dengan menggunakan nilai *cross loading* diperoleh sebagai berikut:

Hasil pengolahan diperoleh nilai *cross loading* atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang sesuai secara umum sudah mendukung konsep pengukuran masing-masing variabel 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.

#### 4.3. Reliability dan Variance Extract

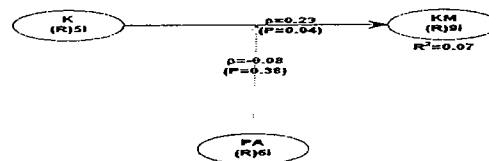
Kriteria validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai Reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai 0,70 dan AVE berada diatas 0,50.

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 di bawah 0,50. Kondisi ini masih tetap diterima.

#### 4.4 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 3**  
Hasil Pengujian Moderating



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

#### 4.5. Pembahasan

##### 4.5.1. 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-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).

#### **4.5.2. 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-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.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **5.1. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan atas dasar hasil pengujian hipotesis maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. Dengan hipotesis yang menyatakan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah, maka hipotesis tersebut diterima kebenarannya.
2. 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.

#### **5.2. IMPLIKASI**

Penelitian ini memberikan implikasi pada pengembangan akuntansi manajemen pada organisasi sektor publik yang berkaitan dengan kinerja aparat pemerintah. Beberapa penelitian tentang komunikasi organisasi menunjukkan hasil yang konsisten. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran akan memperlemah komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah. Dengan demikian hasil penelitian ini berimplikasi komunikasi organisasi akan efektif terhadap kinerja jika tidak terlibat dalam partisipasi anggaran.

### 5.3. KETERBATASAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat mengganggu hasil penelitian diantaranya adalah:

1. Penulis hanya memasukkan satu variabel moderating dalam hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja aparat pemerintah daerah, yaitu partisipasi anggaran.
2. Peneliti tidak mengetahui secara langsung apakah yang mengisi kuesioner merupakan responden yang bersangkutan.
3. Hasil penelitian ini tidak dapat di generalisasikan untuk seluruh wilayah di Indonesia karena ruang lingkup dari penelitian ini hanya terbatas pada pemerintah Kabupaten Kudus.

### 5.4. REKOMENDASI

Berdasarkan adanya keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini, adapun saran-saran yang dapat diberikan melalui penelitian ini agar mendapatkan hasil yang lebih baik, yaitu:

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel yang lebih luas, misalnya menambahkan pejabat struktural dalam tiap-tiap SKPD sehingga hasil penelitian diharapkan lebih baik dan akurat.
2. Metodologi yang digunakan, sebaiknya pada penelitian selanjutnya dilengkapi dengan metodologi alternative, misalnya eksperimen atau wawancara langsung mungkin dapat menyediakan informasi yang lebih baik mengenai hubungan komunikasi dengan kinerja aparat pemerintah beserta variabel-variabel moderating yang memperkuat.
3. Penelitian lebih lanjut dapat menambah atau menguji variabel lain yang berhubungan dengan kinerja aparat pemerintah seperti kepuasan kerja, *job relevant information* dan *locus of control*. Sehingga dapat ditingkatkan kesimpulan yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Tanjung, Hendri. 2004. *Manajemen Motivasi*. Cetakan Kedua. Grasindo Jakarta
- Corrado, Frank M. 2004. *Berkomunikasi Dengan Karyawan*. Cetakan pertama. Terjemahan paulus G. Hendrata. PPM. Jakarta
- Effendy, Onong Uchjana. 1989. *Psikologi Manajemen Dan Administrasi*. Cetak an ketiga. Mandar Maju. Bandung
- Lau, C.M. and Jason Chong, (2002), "The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: Evidence from the financial services sector", *Advances in Accounting Behavioral Research*, Vol. 5 pp. 183-211
- Lestari. 2013. " Pengaruh komunikasi pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pt. (persero) angkasa pura i bandar udara ngurah rai – bali". Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali.
- Kung, F.H (2013), "An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance", *Management Decision*, Vol. 51 Iss 1 pp. 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*". Andi Offset. Yogyakarta.
- Mulyadi, (1993). *Akuntansi Biaya edisi ke-5*. 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.

- Rodwell et al, 1998. The relationship among work-related perception, employee attitudes and employee performance. The integral role of communication. Human resource management
- Rosmawati. 2011. “pengaruh perencanaan dan pengawasan anggaran Terhadap kinerja manajerial pada skpd kabupaten Aceh utara dengan partisipasi anggaran Sebagai variabel moderating”. Tesis. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Sardjito. 2007. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Moderating”. Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X. Unhas 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. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sormanagara, Rd. 2006. Strategic Marketing Communication. Cetakan pertama. Alfabeta. Bandung.
- Suranto AW. 2005. Komunikasi Perkantoran. Cetakan pertama. Media Wacana. Yogyakarta.
- Wahyuni. 2009. pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi dengan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.



## LAMPIRAN 1. KUESIONER

**KUESIONER**  
**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA**  
**APARAT PEMERINTAH DAERAH dengan PARTISIPASI ANGGARAN**  
**sebagai VARIABEL MODERATING**  
**( Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Kudus )**

**Petunjuk**

Kuesioner ini terdiri atas dua bagian. Pada tiap bagian berisi beberapa butir pernyataan.

Untuk menjawab pernyataan-pernyataan tersebut Bapak/Ibu diminta untuk memberi tanda pada salah satu kotak yang tersedia. Yakinlah bahwa Bapak/Ibu tidak menyalangkan lebih dari satu kotak, dan tidak terdapat pernyataan yang belum dijawab atau terlewatkan.

**I. Pernyataan Identifikasi**

1. Nama : .....

2. Jenis Kelamin

Pria

Wanita

3. Pendidikan :

S1

S2

Lain – lain

4. Jabatan :

Kepala Dinas

Kepala Bidang/Bagian

Kepala Sub Bidang/Seksi

.....(Lain-lain)

5. Lama Menduduki Jabatan :

< 2 Tahun

2 – 5 Tahun

> 5 Tahun

## II. Pernyataan Data

### A. Komunikasi Organisasi

Bagian ini untuk mengukur seberapa sering atasan anda berkomunikasi dengan Bapak/ Ibu mengenai anggaran. Penjelasan sebagai berikut:

1 = Sangat Rendah

2 = Rendah

3 = Sedang

4 = Tinggi

5 = Sangat Tinggi

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Atasan saya menghubungi saya untuk berdiskusi secara langsung tentang selisih anggaran/ penyimpangan anggaran.					
2	Saya, atasan saya, dan bawahan saya sering melakukan diskusi untuk membahas dan memecahkan masalah-masalah penganggaran					

3	Anggaran dibahas secara teratur dengan pengawas kantor/organisasi saya meskipun jika tidak ada penyimpangan anggaran.					
4	Saya berkonsultasi dengan pengawas kantor/ organisasi saya tentang cara untuk mencapai anggaran					
5	Komunikasi anda dengan atasan tentang masalah yang berhubungan dengan anggaran menunjukkan frekuensi/ ciri yang khas.					

## B. Partisipasi Anggaran

Bagian ini untuk mengukur seberapa luas kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepada Bapak/ Ibu. Penjelasanannya sebagai berikut:

1 = Sangat Sedikit

2 = Sedikit

3 = Separuh

4 = Banyak

5 = Sangat Banyak

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya memiliki partisipasi yang besar dalam penyusunan anggaran untuk unit saya					
2	Saya memiliki alasan yang kuat untuk melaksanakan revisi anggaran					
3	Saya sering meminta pendapat atau usulan pada					

	atasan mengenai anggaran unit saya					
4	Pengaruh saya yang tercermin dalam penyusunan anggaran					
5	Kontribusi saya terhadap penyusunan anggaran					
6	Anggaran telah diterapkan dalam organisasi saya					

### C. Kinerja

Bagian ini untuk mengukur kinerja Bapak/ Ibu. Dalam menjawab pertanyaan bagian ini, Bapak/ Ibu diminta untuk menyesuaikan jawabannya dengan luas kewenangan dan tanggung jawab Bapak/ Ibu, ketersediaan informasi pada unit Bapak/ Ibu, dan besarnya perhatian organisasi kepada Bapak/ Ibu. Penjelasan sebagai berikut :

1 = Sangat Rendah

2 = Rendah

3 = Sedang

4 = Tinggi

5 = Sangat Tinggi

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Perencanaan : Menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program					
2	Investigasi : Pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan					
3	Pengkoordinasian : Tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan					
4	Pengawasan : Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub					

	unit saudara					
5	Penilaian Staff : Mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit saudara (misalnya ; menyeleksi dan mempromosikan bawahan saudara)					
6	Negosiasi : Melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saudara dengan pihak luar.					
7	Perwakilan : Mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi					
8	Evaluasi : Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.					
9	Kinerja secara keseluruhan : Bagaimana Anda mengevaluasi kinerja Anda secara keseluruhan					

## LAMPIRAN 2. INPUT DATA

K1	K2	K3	K4	K5
4	5	5	5	5
4	4	4	4	4
2	2	3	1	2
4	4	4	4	4
2	3	3	3	3
2	3	3	3	3
2	3	3	3	3
2	3	3	3	3
2	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
5	5	5	5	5
5	5	5	4	4
2	4	2	2	3
3	3	4	2	2
4	5	4	4	4
4	5	4	3	4
4	4	4	4	4
4	4	3	4	4
3	3	3	3	4
3	3	3	3	4
2	2	3	3	2
2	2	3	3	2
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	4	4
3	4	4	5	4
3	1	2	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	3
1	1	1	1	1
2	4	4	4	3
1	4	4	4	4
3	3	3	4	3
3	3	3	3	3
3	3	2	2	2
4	4	4	4	4
3	3	3	4	4
4	5	4	4	4
4	4	3	4	4
2	2	2	3	3
3	3	4	3	3
3	3	3	3	3
4	3	3	3	3



3	3	3	3	3
4	3	3	4	4
2	3	4	2	4
5	5	4	4	5
4	4	4	4	4
3	3	4	2	3
5	4	5	5	5
3	3	2	2	3
4	4	4	3	5
4	4	4	2	3
4	3	3	3	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	2	3	3
5	5	5	3	5
5	5	5	4	4
5	5	5	4	4
5	5	5	5	5
4	4	5	4	5
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	5	4	3	4
4	4	4	5	5
5	5	5	4	5
5	4	4	3	5
5	4	4	4	5
5	5	5	4	4
5	5	5	3	5
3	3	4	3	5
4	4	4	3	4
4	4	4	4	5
5	5	3	5	4
5	5	4	5	4
3	4	3	4	4
5	5	5	4	5
3	5	4	2	4
4	5	4	3	3
3	4	4	4	4
4	3	3	3	3
5	4	5	5	4
4	3	5	5	5
4	3	3	3	3
5	4	5	5	4
4	3	5	5	5
5	4	4	4	5
4	3	4	4	4
5	4	4	5	4
5	5	4	4	4
4	5	4	4	5
5	4	3	3	4

5	5	5	3	5
5	5	5	5	5
5	3	4	3	3
5	5	5	5	5
4	4	4	3	4
4	3	3	3	4
5	4	4	4	4
5	5	4	3	5
4	4	4	5	3
5	5	5	4	5
5	4	3	3	5
5	4	4	4	5
5	5	4	4	4
5	5	5	4	5
3	3	4	5	5
5	4	4	3	4
4	4	4	4	5
4	5	3	3	4
5	5	5	4	4
5	5	5	4	5
3	3	4	5	5

PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6
5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	4	4
4	2	1	1	3	4
5	3	4	4	4	4
1	1	3	1	1	4
1	1	3	1	1	4
1	1	3	1	1	4
1	1	3	1	1	4
1	1	3	1	1	4
3	1	1	1	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4
4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	4	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	2	4	5
4	4	4	2	2	2
2	2	2	2	2	4
2	4	4	5	4	3
4	3	4	4	3	4
3	3	4	5	4	4
4	3	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4
3	2	3	2	2	2
4	3	4	3	3	3
2	2	2	1	1	3
2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4
4	5	3	3	4	4
4	3	4	4	3	4
1	1	2	1	2	3
4	3	4	3	4	5
3	5	4	5	5	5
1	1	3	1	1	3
3	3	4	3	3	4
4	3	2	1	4	4
2	1	2	2	2	3
2	2	2	2	3	3
3	2	3	3	3	3
2	2	2	2	2	4
4	4	4	5	5	5
3	2	4	3	3	4
3	2	4	3	3	4
2	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	4
4	3	4	4	4	3
3	2	2	2	3	3

2	2	2	2	2	4
2	2	3	3	2	4
3	2	3	3	2	4
1	1	1	1	1	4
4	4	3	3	4	2
1	1	1	1	1	2
2	3	3	3	3	2
4	3	3	3	4	3
4	2	3	4	4	4
4	3	3	3	4	4
4	3	4	3	4	4
1	1	3	3	2	4
4	3	3	3	4	4
1	1	1	1	3	4
5	4	4	4	5	3
4	1	2	3	4	3
4	3	4	4	4	3
2	2	2	2	3	3
3	3	2	4	3	4
2	1	1	1	2	3
2	1	1	1	1	3
4	3	3	4	4	3
2	3	3	2	4	4
5	4	4	3	5	3
1	2	1	2	3	3
3	2	2	4	3	4
1	1	3	1	2	3
1	3	1	1	1	3
4	3	3	3	2	3
3	3	3	4	3	3
3	3	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	4
3	3	4	3	3	4
4	5	4	5	3	3
2	1	3	3	4	2
4	1	2	3	4	3
4	4	4	5	4	3
2	2	2	2	3	3
3	3	2	2	5	4
1	1	1	1	4	3
2	2	2	2	3	3
3	3	2	2	5	4
1	1	1	1	4	3
2	2	2	3	3	4
4	3	4	4	5	4
2	2	2	2	3	4
4	3	2	4	4	3
2	1	1	3	2	4
2	1	1	1	3	3

4	3	3	4	4	3
2	1	3	2	4	3
4	5	5	5	5	3
1	2	1	4	4	3
3	2	2	2	3	3
4	3	5	5	5	4
5	5	3	4	5	3
3	3	4	3	5	3
4	2	3	4	1	3
2	1	3	2	4	3
4	2	2	3	4	4
4	3	3	4	5	3
2	2	2	2	3	2
3	2	2	2	5	3
1	2	3	4	5	2
2	2	5	3	3	4
3	3	4	4	5	3
2	3	3	3	5	3
2	2	2	2	3	3
3	2	2	2	5	3
1	2	3	4	5	3

KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9
4	3	3	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	4
4	2	4	4	4	3	4	4	2
5	4	5	5	5	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	3	4	5
3	3	5	2	2	1	3	1	1
3	3	4	4	1	1	3	2	4
4	4	4	4	2	4	1	4	4
4	5	4	5	5	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	3	4	5
5	5	5	4	4	4	4	5	5
3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	3	3
2	3	4	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	4	4
4	3	3	3	3	4	2	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	3	5	5	3	5
2	3	3	2	3	3	4	3	3
3	3	3	4	2	2	4	3	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	1	4	4	4	1	1	1	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	3	5	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	3
2	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	3	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	3	2	2	3	4	4
2	4	3	2	2	2	3	2	3
4	4	4	3	3	2	2	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4
2	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	2	3	4	4

3	3	2	4	3	4	3	3	3
3	3	4	3	3	4	2	5	5
4	4	4	4	1	2	4	4	5
3	3	1	1	1	2	4	1	4
3	4	5	4	3	4	4	4	4
3	3	3	1	1	2	1	2	3
4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	4	4	2	4	3	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	4	4
3	3	4	4	2	3	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	3	4
3	5	1	1	1	3	3	1	3
5	4	4	5	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	4	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4	5
4	5	5	5	1	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	2	3	4	4	4	4
5	4	3	3	2	3	3	3	5
5	4	4	3	1	3	4	5	4
4	4	5	4	4	4	4	5	4
3	3	4	3	4	3	2	3	3
2	2	1	1	1	1	2	2	3
3	3	1	1	1	3	3	2	3
3	3	2	2	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	3
4	3	5	4	2	2	3	3	4
5	4	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5
3	4	3	3	4	3	3	3	4
3	4	1	1	1	1	1	1	4
5	4	4	4	2	2	4	4	5
3	3	1	2	1	2	4	3	4
3	4	5	4	2	4	4	4	5
3	3	3	1	1	2	2	2	3
4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	1	1	2	2	2	3
4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	4	4	2	4	3	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	4	4
3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	3	4
3	5	2	1	2	3	3	2	3

5	4	4	5	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	4	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4	5
4	5	5	5	2	4	5	4	5
3	2	3	3	3	3	4	3	4
4	3	5	5	4	4	5	4	4
3	3	4	5	3	3	3	4	3
3	3	3	2	3	4	4	3	4
5	3	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5
3	4	3	3	4	3	4	3	4
3	4	2	2	3	5	4	4	3
4	4	3	4	2	2	4	5	5
5	5	1	2	3	2	5	3	4
4	4	5	4	2	4	4	4	5
3	3	4	5	3	4	4	4	3
4	3	2	4	3	2	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	5	5
4	5	5	5	2	4	5	4	5
4	2	5	3	5	3	4	3	4
4	3	2	3	4	2	4	4	4



## LAMPIRAN 3. OUTPUT DATA

Statistik diskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PWP1	84	4	5	4.48	.502
PWP2	84	3	5	4.31	.490
PWP3	84	3	5	4.37	.510
PWP4	84	3	5	4.29	.528
PWP5	84	3	5	4.30	.576
PP1	84	2	5	4.17	.674
PP2	84	1	5	4.05	.743
PP3	84	2	5	3.99	.736
PP4	84	1	5	4.11	.728
PP5	84	1	5	3.93	.803
PP6	84	2	5	4.13	.773
SWP1	84	2	5	4.35	.668
SWP2	84	1	5	4.33	.683
SWP3	84	3	5	4.42	.564
SWP4	84	3	5	4.45	.547
SWP5	84	3	5	4.31	.601
KWP1	84	2	5	4.33	.750
KWP2	84	2	5	4.29	.800
KWP3	84	2	5	4.45	.701
KWP4	84	2	5	4.50	.591
KWP5	84	3	5	4.50	.549
KWP6	84	2	5	4.36	.705
KWP7	84	2	5	4.30	.655
KWP8	84	3	5	4.42	.625
Valid N (listwise)	84				

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

CROS LOADING

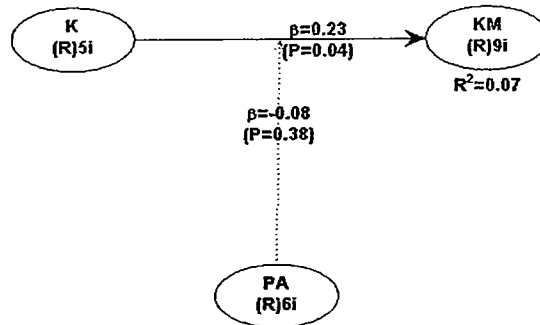
	K	KM	PA	PA*K
K1	(0.838)	0.080	0.211	-0.348
K2	(0.838)	0.167	0.261	-0.307
K3	(0.863)	0.249	0.177	-0.315
K4	(0.732)	0.357	0.243	-0.268
K5	(0.852)	0.172	0.214	-0.372
KM1	0.237	(0.746)	0.262	0.041
KM2	0.364	(0.512)	0.203	-0.224
KM3	0.008	(0.680)	0.251	0.036
KM4	0.064	(0.805)	0.340	0.039
KM5	-0.117	(0.496)	0.268	0.165
KM6	0.115	(0.721)	0.315	-0.044
KM7	0.387	(0.662)	0.343	-0.339
KM8	0.143	(0.827)	0.265	-0.131
KM9	0.327	(0.661)	0.209	-0.165
PA1	0.171	0.308	(0.841)	0.019
PA2	0.208	0.283	(0.884)	0.043
PA3	0.043	0.301	(0.799)	0.161
PA4	0.295	0.389	(0.869)	-0.073
PA5	0.440	0.374	(0.741)	-0.180
PA6	0.022	0.143	(0.381)	0.073
PA1*K1	-0.246	0.026	0.041	(0.750)
PA1*K2	-0.217	-0.050	-0.008	(0.786)
PA1*K3	-0.261	-0.112	0.006	(0.792)
PA1*K4	-0.191	-0.041	0.076	(0.658)
PA1*K5	-0.304	-0.150	0.005	(0.809)
PA2*K1	-0.241	0.027	0.071	(0.738)
PA2*K2	-0.223	-0.089	0.039	(0.800)
PA2*K3	-0.220	-0.213	0.014	(0.753)
PA2*K4	-0.203	-0.011	0.171	(0.724)
PA2*K5	-0.298	-0.195	-0.058	(0.821)
PA3*K1	-0.131	0.121	0.261	(0.453)
PA3*K2	-0.105	-0.041	0.107	(0.557)

PA3*K3	-0.118	-0.116	0.127	(0.508)
PA3*K4	-0.143	-0.086	0.158	(0.457)
PA3*K5	-0.196	-0.081	0.121	(0.568)
PA4*K1	-0.416	0.105	-0.025	(0.694)
PA4*K2	-0.337	-0.016	-0.097	(0.798)
PA4*K3	-0.378	-0.127	-0.051	(0.763)
PA4*K4	-0.350	-0.074	0.019	(0.672)
PA4*K5	-0.418	-0.166	-0.109	(0.805)
PA5*K1	-0.390	0.059	-0.098	(0.704)
PA5*K2	-0.362	0.003	-0.130	(0.817)
PA5*K3	-0.283	-0.013	-0.162	(0.696)
PA5*K4	-0.268	-0.111	-0.119	(0.602)
PA5*K5	-0.367	0.008	-0.191	(0.714)
PA6*K1	-0.150	-0.192	0.051	(0.235)
PA6*K2	-0.150	-0.200	0.009	(0.393)
PA6*K3	-0.253	-0.182	0.100	(0.369)
PA6*K4	-0.093	-0.145	0.157	(0.322)
PA6*K5	-0.203	-0.174	0.041	(0.309)

Reliability dan Variance Extract

	Composite Realibility	Cronbach'salpa	AVE
K	0.915	0.882	0.682
KM	0.887	0.854	0.473
PA	0.894	0.851	0.596
PA*K	0.955	0.950	0.434

Inner Weight

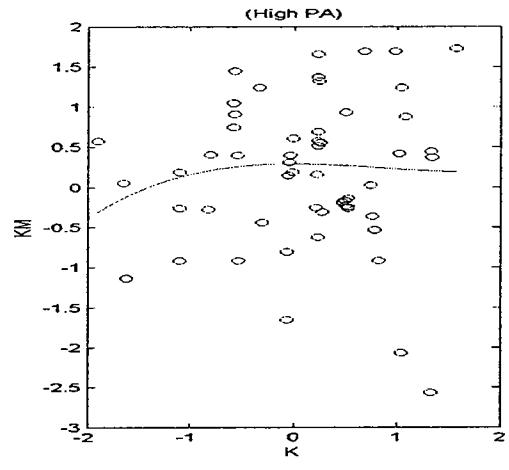
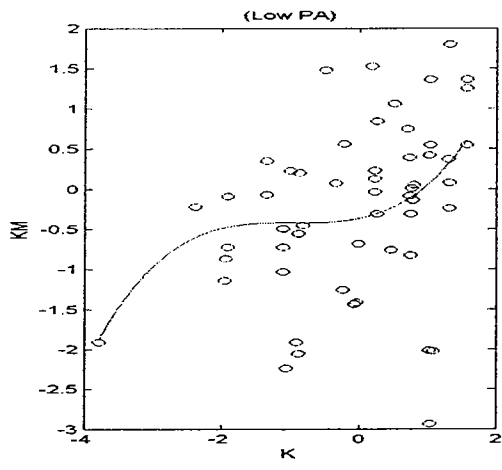


	Koef	SE	P Value	Keterangan
K – KM	0.228	0.129	0.040	Tdk sig
PA*K –KM	-0.077	0.252	0.379	Tdk sig

#### LINIER DAN NON LINIER

	K	KM	PA	PA*K
K				
KM	<i>Warped</i>			<i>Warped</i>
PA				
PA*K				

Plot



## LAMPIRAN 4. ARTIKEL PUBLIKASI



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

Zaenal Afifi<sup>1</sup>, Dennyca Hendrianto Nugroho<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi Universitas Maria Kudus

zaenal.afifi@umk.ac.id<sup>1</sup>, dennycabendriyanto@umk.ac.id<sup>2</sup>

### **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.Si<sup>1</sup> and Dennyca Hendrianto Nugroho, SE., M.Si.<sup>2</sup> are lecturer of Accounting Department in Economic Faculty University of Muria Kudus. *Corresponding Author:* [zaenal.afifi@umk.ac.id](mailto:zaenal.afifi@umk.ac.id)<sup>1</sup>, [dennycabendriyanto@umk.ac.id](mailto:dennycabendriyanto@umk.ac.id)<sup>2</sup>.

**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 memperkokoh 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 di muka, 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 kontinjensi 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 bagi seseorang 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 bagian 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 kontak 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 koordinasi akan 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 definisi dari komunikasi menurut para ahli, misalnya menurut Theodore Herbert (1981) dalam Maisyarah (2008) mendefinisikan 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:

- H<sub>1</sub>: Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah  
 H<sub>2</sub>: 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 indikator 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  
 d<sup>2</sup> = 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 ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan (d<sup>2</sup>) 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 menghindari 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 refleksif 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.

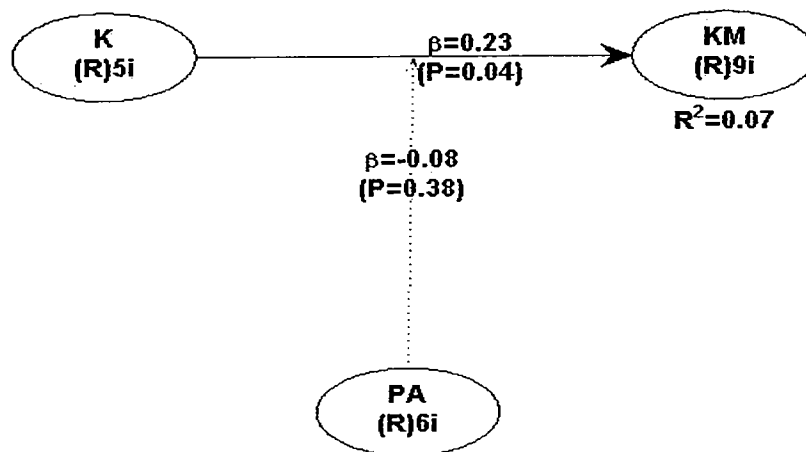
#### Reliability dan Variance Extract

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 di atas 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-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-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

LAMPIRAN 5. SURAT TUGAS



YAYASAN PEMBINA UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
**UNIVERSITAS MURIA KUDUS**

Gondang Manis, Bae PO. BOX : 53 Telp. : (0291) 438229 Fax : (0291) 437198  
 E-mail : muria@umk.ac.id http://www.umk.ac.id  
 Kudus 59352

**SURAT-TUGAS**

No. : 873/AK.UMK/C.17.162A/X/2016

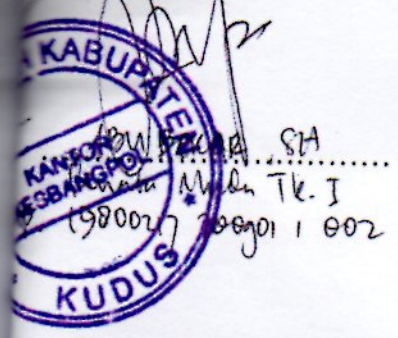
Dengan ini kami menugaskan nama – nama peneliti di bawah ini untuk melaksanakan Penelitian Internal berdasarkan surat dari Lembaga Penelitian Universitas Muria Kudus No. 275/Lemlit.UMK/B.09.174/X/2016 tertanggal 20 Oktober 2016 sebagai berikut :

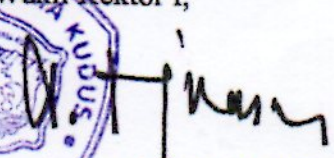
NO	NAMA / NIDN	POSISI PENELITI	JUDUL	SKIM	LOKASI	WAKTU	
1	Dennyca Hendriyanto Nugroho, SE, M.Si / 0631127402	Ketua	Pengaruh Organisasi Kinerja Pemerintah dengan Anggaran Variabel	Komunikasi terhadap Aparat Dacrah Partisipasi sebagai Moderating	Penelitian Pemula	Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus	5 bulan
2	Zaenal Afifi, SE, M.Si / 0626038801	Anggota					

Demikian harap dilaksanakan dengan sebaik – baiknya dan menyampaikan laporan setelah pelaksanaan tugas.

Kudus, 24 Oktober 2016

Cap/ Tanda tangan Instansi yang dituju



an. Rektor  
 Wakil Rektor I,  
  
 Dr. Achmad Hilal Madjdi, M.Pd.  
 NIS. 0610713030001020