

Determinan Motivasi, Partisipasi Anggaran, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Siti Mudawanah

Program Studi Akuntansi, STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung, Indonesia.

Abstract

This study aims to analyze the effect of motivation, budget participation and communication on organizational performance with job satisfaction as an intervening variable. There are results of previous studies that are inconsistencies regarding the effect of budget participation on performance so motivating in conducting this research. The research method uses a quantitative method, an analytical tool that is SmartPLS Version 3.0. The population of this study is all universities in Lebak Regency, the sample method uses saturated samples. The results of the study show that communication and job satisfaction have a significant effect on organizational performance. Then, motivation and communication on organizational performance with job satisfaction as an intervening variable have a significant influence. Whereas, motivation and budget participation do not have a significant effect on organizational performance and budget participation on organizational performance with job satisfaction as an intervening variable that does not have a significant effect.

Keywords: job satisfaction; organizational performance; communication; motivation; budget participation.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi, partisipasi anggaran dan komunikasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Terdapat hasil penelitian sebelumnya yang inkonsistensi mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja sehingga memotivasi dalam melakukan penelitian ini. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif, alat analisis yaitu perangkat lunak SmartPLS Versi 3.0. Populasi penelitian ini seluruh perguruan tinggi di wilayah Kabupaten Lebak, metode sampel menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kemudian, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* memiliki pengaruh signifikan. Sedangkan, motivasi dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* tidak memiliki pengaruh signifikan.

Kata Kunci: kepuasan kerja; kinerja organisasi; komunikasi; motivasi; partisipasi anggaran.

Corresponding author. Sitimudawanah8@gmail.com

How to cite this article. Mudawanah, S. (2019). Determinan Motivasi, Partisipasi Anggaran, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*, 7(1), 47–56. Retrieved from <http://ejournal.upi.edu/index.php/JPAK/article/view/15902>

History of article. Received: Agustus 2018, **Revision:** Oktober 2018, **Published:** Januari 2019

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan bekal bagi setiap manusia dalam mengembangkan kemampuannya sehingga dapat menyesuaikan diri baik di lingkungan maupun pada interaksi sekitar, bahkan dapat dijadikan sebagai dasar dalam menghadapi tantangan yang ada pada era globalisasi. Bidang pendidikan menjadi

perhatian bagi setiap elemen terutama pemerintah, yang mengharapkan perkembangan suatu daerah dapat didukung dengan adanya pendidikan.

Dalam halnya pengelolaan sumber daya manusia, terdapat beberapa Perguruan Tinggi Swasta dengan klasifikasi dan pemeringkatan

pada wilayah kopertis 4 di Kabupaten Lebak Tahun 2015-2016 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Daftar Perguruan Tinggi Swasta beserta Klasifikasi dan Pemingkatan Pada Wilayah Kopertis 4 di Kabupaten Lebak Tahun 2015-2016

No	Nama Perguruan Tinggi Swasta	Tahun 2015		Tahun 2016		Ket. Peringkat
		Peringkat	Cluster	Peringkat	Cluster	
1	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi La Tansa Mashiro Akademi Keperawatan Yatna Yuana	414	3	1880	4	Turun
2	Lebak STKIP Setiabudhi	623	3	644	3	Turun
3	Amik Wira Nusantara Akademi	1080	4	765	4	Naik
4	Kebidanan La Tansa Mashiro	2206	4	1449	4	Naik
5	STISIP Setia Budhi	863	4	1566	4	Turun
6		911	4	1689	4	Turun

Sumber : <http://kelembagaan.ristekdikti.go.id> (data diolah)

Apabila melihat tabel 1 dapat menunjukkan bahwa klasifikasi atau pengelompokan atau kluster yang dimiliki Perguruan Tinggi Swasta wilayah Kopertis 4 di Kabupaten Lebak mengalami secara keseluruhan kurang baik karena lebih banyak mendapatkan kluster 4 yang artinya adalah pada kelompok binaan, walaupun terdapat satu atau dua yang mengalami kondisi yang cukup baik yaitu pada tahun 2015 STIE La tansa Mashiro dan Akper Yatna Yuana yang mendapatkan kluster 3 atau pada kelompok madya dan pada tahun 2016 Akper Yatna Yuana mendapatkan kembali kluster 3.

Hasil penelitian dari Irwandi (2016) menyatakan : “secara langsung adalah variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja”, dan menurut hasil penelitian dari Ovidiu-Iliuta Dobre (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa : “if the empowerment and

recognition increased, their motivation to work will also improve, as well as their accomplishments and the organizational performance.” artinya motivasi meningkat maka kinerja akan meningkat. Sedangkan menurut Chong M. Lau and Jason Chong (2015) :”In general, the results support the hypotheses developed in this study. The major findings are as follows. A statistically significant three-way interaction was found between budget emphasis, budgetary participation and organizational commitment affecting job satisfaction.” Dengan demikian diartikan bahwa penekanan anggaran, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja. Penelitian yang mendukung mengenai komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi yaitu oleh Alaedin Khalil Alsayed, Mohammad Hossein Motaghi, dan Intan Binti Osman (2012) : “the study found that informational/relational dimension had the highest impact on all subordinates’ performance indicators.” yang artinya adalah ketiga komponen kepuasan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap indikator kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan dari hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Hikmah (2015) atas bantuan alat analisis yaitu SPSS v. 16 yang menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak signifikan dengan kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderating, sehingga motivasi tidak berperan sebagai variabel moderating. Sehingga, dapat di artikan bahwa partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh pada kinerja.

Adapun alasan dalam pengambilan objek penelitian pada perguruan tinggi di wilayah Kabupaten Lebak karena kabupaten ini akan menjadi kabupaten yang memiliki

kota Rangkasbitung sebagai kota pelajar dan kabupaten ini memiliki luas wilayah terluas di Provinsi Banten, namun pada saat ini Kabupaten Lebak masih disebut kabupaten tertinggal.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Akuntansi Perilaku (*Behavioral Accounting*)

Menurut Supriyono (2016:04) akuntansi keperilakuan adalah “salah satu bidang akuntansi yang menghubungkan antara perilaku manusia dengan sistem informasi yang lingkungannya mencakup akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen.” Sedangkan menurut Horngren (2014:03) menyatakan bahwa akuntansi keuangan adalah “menghasilkan informasi untuk pihak luar, seperti pemegang saham, pemasok, bank dan agen regulator pemerintah” dan akuntansi manajemen merupakan “proses mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, informasi yang membantu manajer memenuhi tujuan organisasional”.

Teori Tindakan Beralasan (*The Theory Reasoned Action*)

Pada penelitian ini didasari atas pemikiran dari adanya teori tindakan beralasan (*the theory reasoned action*). Menurut Irwandi (2016) bahwa: “individual adalah sangat rasional dan menggunakan informasi yang tersedia. Individual mempertimbangkan implikasi tindakannya sebelum memutuskan untuk bertindak atau tidak bertindak. Teori tindakan beralasan melihat bahwa intensi perilaku (*behavioral intension*) sebagai prediktor utama bagi perilaku.” Karena setiap manusia telah diberikan akal dan pikiran yang dapat menjadi dasar dalam setiap langkahnya baik dalam sisi untuk memutuskan sesuatu atau melakukan sesuatu hal, untuk itu perilaku manusia tentu disebabkan adanya beberapa tindakan yang mendasarinya dengan kata lain alasan-alasan yang ada di setiap manusia di

dalam perilakunya akan menjadi sebuah pedoman disetiap perilaku yang ditimbulkan.

Kinerja Organisasi

“Dari sisi etimologis, Badudu merumuskan kinerja (*performance*) yang berarti untuk kerja. Dalam Kamus Bahasa Inggris, kinerja diterjemahkan dari kata *performance* yang berarti daya guna melaksanakan kewajiban atau tugas. Dalam etimologis lainnya kinerja diartikan sebagai suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja” (Endin Nasrudin, 2010:237). Sedangkan pengertian kinerja menurut Whitmore (1997:104) dalam Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2014:59) mengemukakan : “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.” Sehingga dapat diartikan kembali bahwa kinerja merupakan penilaian dari kinerja individu”.

Adapun dalam penelitian ini, instrumen untuk mengukur kinerja menggunakan instrumen yang telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia oleh Indudewi (2009) dalam penelitian Ratih Kusumastuti dan Arini Novandalina (2014).

Kepuasan Kerja

Menurut Manahan P. Tampubolon (2015:178) konsep kepuasan yaitu: “penekanan pada perhatian yang menguntungkan bagi anggota organisasi maupun pelanggannya. Dengan kata lain, organisasi harus mampu memberikan kepuasan atau kebutuhan para anggota dan pelanggannya. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan dan pelanggan, penggantian karyawan (*turn-over*), kemangkiran atau keluhan, baik dari karyawan atau pelanggan diminimalkan”. Adapun menurut penelitian yang dilakukan Han et al., (2012) mengenai indikator dalam mengukur kepuasan kerja menggunakan *Job Descriptive Index (JDI)* yaitu: “diaplikasikan dalam penelitian Kartika & Kaihatu (2010). Pernyataan kuesioner

kepuasan kerja: a. Suka atas pekerjaan yang dilakukan b. Pengawasan mutu kerja dari atasan yang baik c. Gaji atau upah yang diterima saat ini sudah sesuai dengan harapan d. Memiliki kesempatan promosi untuk lebih maju lagi e. Memiliki rekan kerja yang menyenangkan”.

Motivasi

Menurut Winardi (2011:1) : “istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*)”. Sedangkan menurut Supriyono (2016:32) : “motivasi adalah proses memprakarsai kesadaran dan tindakan yang penuh arti. Motivasi adalah kunci penting untuk mengawali, mengendalikan, mendukung, dan mengarahkan perilaku. Motivasi juga berkaitan dengan reaksi Dalam penelitian ini terdapat dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada pernyataan dalam penelitian Olivia Theodora (2015).

Partisipasi Anggaran

Pengertian anggaran menurut Nafarin (2017:23) yaitu : “Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”. Adapun menurut Hongren (2000) dalam buku Catur Sasongko (2014:2) anggaran adalah : “*Budget is the quantitative expression of a proposed plan of action by management for a future time period and is an aid to the coordination and implementation of the plan*”. yang dapat diartikan bahwa anggaran merupakan sebuah perencanaan secara tertulis disusun dengan sistematis dalam bentuk pernyataan yang kuantitatif menggunakan satuan uang untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang. Adapun indikator dalam mengukur partisipasi anggaran atau partisipasi penyusunan anggaran menurut Davis (1998) dalam penelitian Ratih

Kusumastuti dan Arini Novandalina (2014) yaitu (1) Keterlibatan dalam penyusunan anggaran (2) Alasan merevisi anggaran (3) Pernyataan pendapat/usulan anggaran (4) Pengaruh terhadap anggaran akhir/final (5) Kontribusi terhadap anggaran (6) Dimintai pendapat/usulan ketika anggaran sedang disusun. Dengan demikian, dalam penelitian indikator yang digunakan adalah disesuaikan dari Davis (1998) dalam penelitian Ratih Kusumastuti dan Arini Novandalina (2014).

Komunikasi

Komunikasi adalah sebuah kegiatan dalam kehidupan manusia untuk berinteraksi dan menjadi kebutuhan dalam menciptakan hubungan dengan yang lain. Komunikasi merupakan hal penting sebagai menghantarkan adanya pemahaman satu sama lain sehingga manusia tentu akan selalu terlibat dengan komunikasi. Menurut Cherry dalam Stuart, 1983 dalam bukunya Hafied Cangara (2008:18) menyatakan bahwa : “Istilah komunikasi berpangkal pada perkataan latin *Communis* yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Komunikasi juga berasal dari akar kata dalam bahasa latin *Communico* yang artinya membagi.”

Indikator yang digunakan mengacu pada pernyataan yang dibuat oleh I Gede Redi Setiawan dan Nyoman Sudharma (2015).

Menurut MOUGBO U.S (2013) dalam hasil penelitiannya bahwa : “*the study reveals that extrinsic motivation given to workers in an organization has a significant influence on the workes performance.*” yang artinya adalah motivasi ekstrinsik memberikan pengaruh terhadap kinerja. Adapun menurut Kashmala Nizam & Faiza Maqbool Shah (2015) yaitu : “*the overall result showed that motivation of employees has an impact on organizational performance that is statistically significant (p<0.05).*” artinya bahwa secara keseluruhan menunjukkan bahwa motivasi karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja

organisasi. Untuk itu, motivasi yang ada didalam diri karyawan akan menuju pada kinerja yang dimiliki karyawan sehingga membantu kinerja organisasi. Dengan demikian, dari uraian di atas menunjukkan bahwa motivasi karyawan di indikasikan dapat mempengaruhi kinerja.

H1 : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi.

Partisipasi yang diadakan dalam penyusunan anggaran menjadikan karyawan di dalam organisasi merasa ikut terlibat dan akan dapat termotivasi untuk mengembangkan kemampuan dalam dirinya pada pencapaian-pencapaian tujuan yang diharapkan organisasi. Menurut Ni Gusti Ayunda Ratna Mentari dan Ketut Alit Suardana (2016) menyatakan bahwa : “partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja.” Sehingga, dapat di artikan bahwa partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh pada kinerja. Untuk itu, maka partisipasi anggaran memiliki dugaan sementara dapat mempengaruhi kinerja.

H2 : Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi.

Dalam pencapaian-pencapaian tujuan organisasi pimpinan dituntut untuk menjalankannya dengan cepat, tepat dan akurat. Pimpinan dalam tanggungjawabnya akan selalu berhubungan juga dengan karyawannya, karyawan pada setiap pekerjaannya dihadapkan pula dengan setiap karyawan lainnya. Ketika komunikasi pimpinan terhadap karyawan dan karyawan dengan pimpinan beserta karyawan lainnya berjalan dengan baik maka hubungan yang ditimbulkan akan tergambar dengan positif bahkan pekerjaan yang dihasilkan dimungkinkan berjalan dengan lancar. Menurut Ali baba (2012) bahwa : “komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap

kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan”. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komunikasi dengan kinerja.

H3 : Terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja organisasi.

Karyawan ketika diberikan *reward* dan *punishment* di setiap pekerjaan yang lakukannya akan menimbulkan konsekuensi pada dirinya, yang kemudian menjadi motivasi pada karyawan itu sendiri. *Reward* bisa berupa bonus atau gaji yang setiap tahun bertambah dan *punishment* seperti hangusnya bonus ketika karyawan datang terlambat, ini adalah hal-hal yang membuat karyawan terdorong dalam dirinya untuk semangat dan menginginkan beberapa hal yang baik untuk dirinya agar dirinya merasa puas. Menurut Ishak Runi, at.,al (2017): “*motivation has a significant positive effect on lecturer performance of lecturers through job satisfaction.*” Artinya bahwa motivasi berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja dosen. Untuk itu, motivasi melalui kepuasan kerja akan dapat meningkatkan kinerja.

H4 : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Partisipasi penyusunan dalam anggaran bagi setiap elemen organisasi menjadi penting, pimpinan akan bangga dengan rasa antusias yang dihasilkan karyawannya dengan kinerja karyawan melalui program kerja dan anggaran tercapai sesuai perencanaan dan karyawan merasa puas dengan apa yang telah dikerjakannya. Ketika karyawan merasa puas kinerja individu akan meningkat yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Maka, partisipasi anggaran akan mempengaruhi kinerja dengan kepuasan sebagai variabel *intervening*.

H5 : Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi

dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

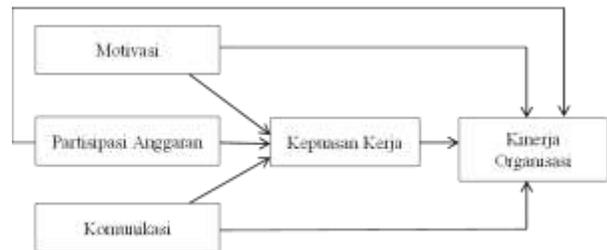
Menurut Dimas Okta Ardiansyah (2016) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: “peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.” dan menurut Yudiawan Markiz (2017) menyatakan bahwa : “*job satisfaction is a mediating variabel between the organizational communication and the construction job performance.*” Makna intinya adalah kepuasan kerja memediasi antara komunikasi organisasi dengan kinerja. Oleh karena itu, komunikasi akan berpengaruh melalui kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada kinerja organisasi.

H6 : Terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Kepuasan kerja erat hubungannya dengan pemberian upah, penghargaan, atau kekuasaan dari para pimpinan tempat mereka bekerja. Ketika mereka mendapatkan itu semua mereka merasa ada sesuatu yang didapatkan lebih dari kemampuan yang mereka miliki sehingga pekerjaan yang mereka jalani akan dijalankan dengan baik, sehingga dapat membuat organisasi memiliki kinerja karyawan yang baik pula dan kinerja organisasi akan menjadi meningkat. Menurut Riza Ovita Risqi, dkk. (2015) dalam hasil penelitiannya adalah: “kinerja karyawan sebagai variabel Y dipegaruhi oleh kepuasan dan beban kerja sebagai variabel X.” Adapun, menurut Muhammad Shahzad Latif, at.,al (2013) bahwa: “*there exists positive correlation between job satisfaction and organizational performance.*” Dengan demikian, dapat memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja.

H7 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi.

Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini dari uraian di atas yaitu dapat di lihat sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

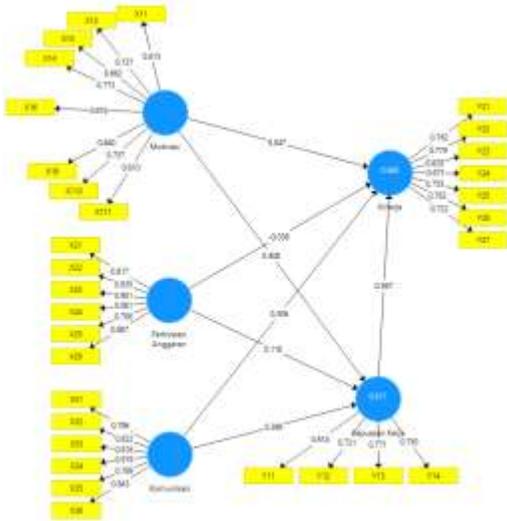
METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang menguji secara empiris dengan mengajukan model hubungan antar konstruk yaitu menggunakan satu konstruk *intervening*. Metode dalam penelitian menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini selain menggunakan metode kuantitatif melalui metode survei, menggunakan metode deskriptif.

Populasi dalam penelitian ini yaitu pada seluruh perguruan tinggi yang berada di wilayah Kabupaten Lebak yang berjumlah 6 Perguruan Tinggi. Sampel penelitian yaitu seluruh perguruan tinggi yang berada di wilayah Kabupaten Lebak.

Penelitian ini menggunakan metode pengujian data dengan menggunakan alat analisis yaitu perangkat lunak (*software*) SmartPLS Versi 3.0 yang dioperasikan menggunakan media komputer

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Model Uji Validitas Convergent

Berdasarkan gambar di atas, maka terlihat bahwa semua nilai *loading factor* telah memenuhi kriteria pengukuran yaitu di atas 0,5.

Discriminant Validity

Tabel 2. *Discriminant Validity*

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,514
Kinerja	0,571
Komunikasi	0,692
Motivasi	0,542
Partisipasi Anggaran	0,684

Sumber : Hasil Olah SmartPLS3.0

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa hasil dari 5 variabel tersebut seluruhnya memiliki nilai AVE lebih dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa data memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Tabel 3. *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,807
Kinerja	0,903
Komunikasi	0,931
Motivasi	0,904
Partisipasi Anggaran	0,928

Sumber : Hasil Olah SmartPLS3.0

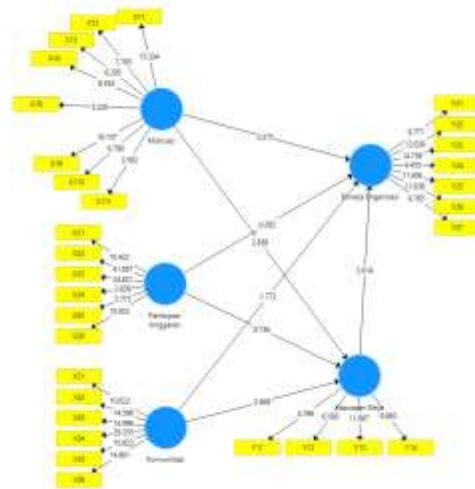
Berdasarkan pada tabel di atas, menginformasikan bahwa semua variabel telah

reliabel karena kriteria nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 sudah terpenuhi.

Kesimpulan dari pemaparan di atas mengenai *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite validity*, indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Hasil *bootstapping* menggambarkan model di bawah ini yang menghasilkan nilai-nilai model struktural sebagai berikut:



Gambar 3. Hasil *Bootstapping*

Pada gambar di atas dapat di jelaskan bahwa *covariance* pengukuran indikator-indikator dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan varian (variasi) konstruk undimensional yang digambarkan dalam bentuk elips dengan adanya beberapa anak panah dari konstruk ke indikator. Dalam bentuk tersebut terdapat 3 variabel eksogen yaitu motivasi, partisipasi anggaran dan komunikasi, dengan 2 variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan kinerja.

Tabel 4..Nilai *R-Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,611	0,580
Kinerja	0,668	0,632

Sumber : Data Olah SmartPLS3.0

Nilai *R-Square* sebesar 61,1% variance motivasi, partisipasi anggaran, dan komunikasi

mampu di jelaskan oleh variabel kepuasan kerja sedangkan sisanya oleh variabel lain di luar model penelitian ini, dan *R-Square* sebesar 0,668 berarti 66,8% variance motivasi, partisipasi anggaran, dan komunikasi dapat dijelaskan oleh variabel kinerja dan sisanya oleh variabel lain di luar model penelitian.

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hasil signifikansi yang diestimasi memberikan informasi berguna dalam mengetahui hubungan antar variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis yaitu nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*, adapun tabel di bawah ini akan menggambarkan nilai tersebut yaitu sebagai berikut:

Tabel 5. *Result For Inner Weight*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Organisasi	0.567	0.555	0.188	3.014	0.003
Komunikasi -> Kepuasan Kerja	0.389	0.364	0.132	2.949	0.003
Komunikasi -> Kinerja Organisasi	0.306	0.288	0.172	1.772	0.077
Motivasi -> Kepuasan Kerja	0.408	0.414	0.144	2.838	0.005
Motivasi -> Kinerja Organisasi	0.047	0.068	0.171	0.275	0.784
Partisipasi Anggaran -> Kepuasan Kerja	0.116	0.140	0.157	0.736	0.462
Partisipasi Anggaran -> Kinerja Organisasi	-0.038	-0.027	0.130	0.292	0.770

Sumber : *Data Olah SmartPLS3.0*

Terlihat pada tabel 5 menunjukkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi terhadap kinerja organisasi yaitu terdapat hubungan positif yang lemah dengan nilai koefisien sebesar 0,047 dengan nilai t statistik sebesar 0,275 dan signifikan pada $\alpha=0,1$. Nilai t-statistik di bawah 1,65 dan nilai P Values sebesar 0,784 di atas 0,1 maka dengan demikian H0 di tolak.

Terlihat pada tabel 4.4 menunjukkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara partisipasi anggaran terhadap kinerja adanya hubungan negatif yang lemah dengan nilai koefisien sebesar -0,038 dengan nilai t statistik sebesar 0,292 dan signifikan pada $\alpha=0,1$. Nilai t-statistik di bawah 1,65 dan nilai P Values

sebesar 0,769 di atas 0,1 maka dengan demikian H0 di tolak.

Terlihat pada tabel 4.4 menunjukkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara komunikasi terhadap kinerja adanya hubungan positif yang cukup kuat dengan nilai koefisien sebesar 0,306 dengan nilai t statistik sebesar 1,772 dan signifikan pada $\alpha=0,1$. Nilai t-statistik di atas 1,65 dan nilai P Values sebesar 0,077 di bawah 0,1 maka dengan demikian H0 di terima.

Tabel 6. *Specific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Komunikasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Organisasi	0.221	0.198	0.099	2.232	0.026
Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Organisasi	0.232	0.231	0.121	1.915	0.056
Partisipasi Anggaran -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Organisasi	0.066	0.079	0.100	0.656	0.512

Sumber : *Data Olah SmartPLS3.0*

Terlihat pada table 6 menunjukkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* menyebabkan adanya hubungan positif yang lemah dengan nilai koefisien sebesar 0,232 dengan nilai t statistik sebesar 1,915 dan signifikan pada $\alpha=0,1$. Nilai t-statistik di atas 1,65 dan nilai P Values sebesar 0,056 di bawah 0,1 maka dengan demikian H0 di terima.

Terlihat pada tabel 4.5 menunjukkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara partisipasi anggaran terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* menimbulkan adanya hubungan positif yang lemah dengan nilai koefisien sebesar 0,066 dengan nilai t statistik sebesar 0,656 dan signifikan pada $\alpha=0,1$. Nilai t-statistik di bawah 1,65 dan nilai P Values sebesar 0,512 di atas 0,1 maka dengan demikian H0 di tolak.

Terlihat pada tabel 4.5 menunjukkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara komunikasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* mengakibatkan adanya hubungan positif yang lemah dengan nilai koefisien sebesar 0,221 dengan nilai t statistik sebesar 2,232 dan

signifikan pada $\alpha = 0,1$. Nilai t-statistik di atas 1,65 dan nilai P Values sebesar 0,026 di bawah 0,1 maka dengan demikian H_0 di terima.

Terlihat pada tabel 4.5 menunjukkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara kepuasan kerja terhadap kinerja adanya hubungan positif yang kuat dengan nilai koefisien sebesar 0,567 dengan nilai t statistik sebesar 3,014 dan signifikan pada $\alpha = 0,1$. Nilai t-statistik di atas 1,65 dan nilai P Values sebesar 0,003 di bawah 0,1 maka dengan demikian H_0 di terima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan komunikasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kemudian, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening memiliki pengaruh signifikan. Sedangkan, motivasi dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak memiliki pengaruh signifikan.

Sebaiknya pelatihan (*training*) yang ada diperguruan tinggi selalu diberikan kepada perangkat organisasi menimbulkan rasa puas yang akan mempengaruhi kinerja organisasi. Dan Sebaiknya alasan yang jelas dalam merevisi anggaran dapat selalu diterapkan dan dilaksanakan melalui partisipasi anggaran di dalam perguruan tinggi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Ali Baba. 2012. *Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros* : Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol.18 No.4, 524 – 540.

Alaedin Khalil Alsayed, Mohammad Hossein Motaghi, dan Intan Binti Osman. 2012. *The relationship between communication*

satisfaction and performance indicators in Palestinian Governmental Organization. International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 2, Issue 11. 2250-3153.

Cangara, Hafied. 2008. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada

Dimas Okta Ardiansyah. 2016. *Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulung Agung)*. Vol. 3 No.2, 16-30.

Hikmah. 2015. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating*. Media Ekonomi dan Manajemen. Vol.30 No.2. 190-201.

I Gede Redi Setiawan, Nyoman Sudharma. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi oleh Komunikasi Organisasi pada PT. Bank Antar Daerah* : E-Jurnal Manajemen Unud Vol.4, No.12, 4019 – 4046

Irwandi. 2016. *Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Akuntan Pendidikan (Dosen Akuntansi): Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 7, No.1, Maret 2016 2087-2054

Ishak Runi, 2017. *Influence Leadership, Motivation, Competence, Commitment to Satisfaction and Performance Lecturer at Private Higher Education Kopertis Region IX in South Sulawesi Province*. Vol.19, Issue 7, Ver.VII. 56-57

Kashmala Nizam dan Faiza Maqbool Shah. 2015. *Impact of Employee Motivation on Organizational Performance in Oil and Gas Sector of Pakistan*. Vol.3, 12, 7-15

Mougbo U.S. 2013. *The Impact of Employee Motivation on Organisational Performance (A study of Some Selected Firms in Anambra State Nigeria)*. Vol.2,7. 70-80

- Nafarin. 2017. *Penganggaran Perusahaan*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Salemba Empat
- Nasrudin, Endin. 2010. *Psikologi Manajemen*. Cetakan 1. Bandung : CV. Pustaka Setia
- Ni Made Nurcahyani, I.G.A. Dewi Adnyani. 2016. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Vol.5, No.1, 500-532
- Ratih Kusumastuti dan Arini Novandalina. 2014. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi*. Vol.6, No.1, 59-78
- Sanusi, Anwar. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Salemba Empat
- Sasongko, Catur. 2010. *Anggaran*. Jakarta : Salemba Empat
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta
- Supriyono. 2016. *Akuntansi Keprilakuan*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Tampubolon, Manahan P. 2015. *Perilaku Keorganisasian*. Cetakan Kedua. Bogor: Galia Indonesia
- Theodora, Olivia. 2015. *Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan*. PT. Sejahtera Motor Gemilang. Vol.3, No.2, 121 – 131
- Tjahjadi, Karel. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Vol.14, No.2A. 2105-112
- Uno, Hamzah B. Lamatenggo, Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Cetakan Kedua. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- Walter T. Harrison Jr, Charles T. Hongren dkk. 2014. *Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima, Jakarta : Rajawali Pers
- Wijono. Sutarto. 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Cetakan Kelima, Jakarta : PT. Adhitya Andrebina Agung
- Winardi. 2011. *Motivasi dan Motivasi dalam Manajemen*. Cetakan ke-6, Jakarta : Rajawali Pers
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Cetakan Ke-11. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada
- Yopines Ansen. 2013. *Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan : Suatu Tinjauan Literatur*. 1693 – 4474
- Yudiawan Markiz. 2017. *The Influences of Leadership Styles, Organizational Communication, and Job Satisfaction Toward Employees, Job Performance in Doing Construction Companies in Jakarta*. RJOAS. 5 (65).
- Zainal, Veithzal. Rivai. Yuswar, Zainal, Basri. Gunawan, Ithang D. Gatot, Mardiwastito. 2015. *Manajemen Kinerja*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE