

## PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP AKUNTABILITAS PERANGKAT DESA

**Maulia Paramitha**  
*mauliaparamitha@yahoo.com*  
**Akhmad Riduwan**  
**Wahidahwati**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### ABSTRAK

Pemerintahan Desa merupakan subsistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan baik pusat maupun daerah, maka perwujudan desentralisasi diimplementasikan di desa dengan adanya otonomi asli desa. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa. Populasi dalam penelitian ini meliputi Kepala Desa, Wakil Desa, Sekertaris, dan Bendahara di kabupaten Mojokerto. Dalam penelitian ini, menggunakan rumus Slovin dan mendapatkan hasil 112 responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa, (2) komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa, (3) komunikasi internal berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa,

Kata Kunci : perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal, akuntabilitas kinerja perangkat desa

### ABSTRACT

*Village Government is a subsystem of the system of governance both central and regional, so the realization of decentralization is implemented in villages with the existence of native village autonomy. This study aims to examine the effect of budget planning, budget goal commitment, internal communication on the accountability of the performance of village officials. The population in this study included the Village Head, Village Representative, Secretary, and Treasurer in Mojokerto district. In this study, using the Slovin formula and getting the results of 112 respondents. Data collection techniques in this study used a questionnaire. Data analysis techniques use multiple linear regression analysis. The results of the study show that (1) budget planning has a positive effect on the performance accountability of village officials, (2) the commitment of budgetary objectives has a positive effect on the accountability of the performance of village officials, (3) internal communication has a positive effect on the accountability of village device performance*

*Keywords: budget planning, budget goal commitments, internal communication, accountability of village device performance*

### PENDAHULUAN

Isu di Indonesia saat ini yang semakin mendapat perhatian publik dalam beberapa tahun terakhir ini adalah akuntabilitas kinerja pemerintah daerah. Hal tersebut disebabkan oleh adanya desentralisasi fiskal dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah sebagai konsekuensi dari otonomi daerah, sehingga menyebabkan perubahan yang signifikan dalam pengeluaran anggaran pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Kebijakan pemberlakuan otonomi daerah membuat setiap daerah memiliki wewenang dalam mengambil keputusan. Pemerintah daerah mempunyai hak dan wewenang untuk menggunakan sumber-sumber keuangan yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan daerah

dan aspirasi masyarakat. Namun dengan adanya wewenang tersebut, bukan berarti pemerintah daerah dapat menggunakan sumber-sumber keuangan yang dimilikinya sesuai dengan kepentingan individu tanpa ada arah dan tujuan yang jelas. Hak dan wewenang yang diberikan kepada daerah, pada dasarnya merupakan amanah yang harus dipertanggung jawabkan kepada masyarakat di daerah maupun kepada pemerintah pusat yang telah membagikan dana perimbangan kepada seluruh daerah di Indonesia.

Pemerintahan Desa merupakan subsistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan baik pusat maupun daerah, maka perwujudan desentralisasi diimplementasikan di desa dengan adanya otonomi asli desa. Pemerintah desa memberikan pelayanan, peningkatan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Demikian juga halnya dalam Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Pemerintah Daerah merupakan keseluruhan belanja daerah diprioritaskan untuk melindungi dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dalam rangka memenuhi kewajiban daerah. Salah satu aspek implementasi otonomi daerah adalah pengelolaan keuangan daerah yang diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan secara teknis diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dimana dalam pengelolaan keuangan daerah termasuk didalamnya dana untuk pemerintah desa.

Fenomena yang dapat diamati dalam perkembangan sektor publik dewasa ini adalah semakin menguatnya tuntutan pelaksanaan akuntabilitas publik oleh organisasi sektor publik (seperti: pemerintah pusat dan daerah, unit-unit kerja pemerintah, departemen dan lembaga-lembaga negara). Tuntutan akuntabilitas sektor publik terkait dengan perlunya dilakukan transparansi dan pemberian informasi kepada publik dalam rangka pemenuhan hak-hak publik (Mardiasmo, 2011). Akuntabilitas atau bentuk pertanggung jawaban adalah sebuah bentuk keharusan yang perlu dilakukan oleh pemerintah desa yang menjadi pelaku administrasi pembangunan sekaligus pengelola keuangan terhadap masyarakat yang menjadi penerima manfaat atau kelompok sasaran. Prinsip akuntabilitas ini memiliki pengertian bahwa kinerja dan tindakan pemerintah desa dapat dipertanggung jawabkan.

Mardiasmo (2011), Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Ketentuan penerapan anggaran berbasis kinerja telah dinyatakan dalam Permendagri No. 13 tahun 2006 dan diubah lagi dengan Permendagri No. 59 Tahun 2007 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah. Dalam peraturan ini disebutkan tentang penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD). Adanya RKA-SKPD ini berarti telah terpenuhinya kebutuhan tentang anggaran berbasis kinerja dan akuntabilitas kinerja, dimana anggaran berbasis kinerja menuntut adanya output optimal atau pengeluaran yang dialokasikan sehingga setiap pengeluaran yang dialokasikan harus berorientasi atau bersifat ekonomi, efisien, dan efektif didalam pelaksanaannya dan mencapainya suatu hasil (*outcome*). Kemudian melakukan penerapan anggaran berbasis kinerja tersebut, instansi dituntut untuk membuat standar kinerja pada setiap anggaran kegiatan sehingga jelas tindakan apa yang akan dilakukan, berapa biaya yang dibukukan, dan berapa hasil yang di peroleh

Prinsip akuntabilitas ini perlu dilakukan untuk memenuhi kepuasan masyarakat, maka dari itu diperlukan pihak pemegang yang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban dengan menyajikan dan memberikan laporan terkait keuangan desa kepada kelompok sasaran dalam hal ini yaitu masyarakat. Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang disetujui oleh dewan perwakilan rakyat daerah. rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah merupakan bahan APBD yang diajukan oleh pemerintah daerah untuk dibahas dalam sidang DPRD untuk disetujui sebagai APBD. APBD merupakan anggaran tahunan yang dilaksanakan

mulai tanggal 1 Januari hingga 31 Desember. APBD disusun sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintah dan kemampuan pendapatan daerah. Azas ini mengharuskan pemerintah daerah merencanakan kegiatan daerah yang dibutuhkan masing-masing dengan memperhatikan kemampuan daerah dalam memperoleh pendapatan.

Komitmen merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai individu dalam organisasi. Jika tidak ada komitmen, maka sasaran anggaran akan sulit dicapai. *Budget goal commitment* merupakan bentuk keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran. Jannah dan Rahayu (2015), mendefinisikan komitmen tujuan anggaran sebagai kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu. Seseorang akan berkinerja lebih baik ketika ia berkomitmen untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan. Dengan adanya komitmen yang tinggi dari seorang manajer terhadap pencapaian tujuan anggaran tidak menjadi tolak ukur bagi peningkatan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *budget goal commitment* yang tinggi dari seorang manajer tingkat bawah tidak akan meningkatkan tanggung jawab dan usaha dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan secara optimal, sehingga tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial. *Goal-Setting* mengizinkan individu untuk melihat hasil kerja disaat ini dan membandingkannya dengan hasil kerja dimasa lalu. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk lebih berusaha lebih baik lagi, Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal-Setting* ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi. Ini harus bertindak yang kemudian diikuti dengan tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan, salah satu hasil dari tindakan adalah kinerja. Namun hasil penetapan tujuan tergantung kritis pada isu-isu yang berkaitan dengan niat individu untuk bertindak, yang kemungkinan akan dipengaruhi oleh nilai-nilai individu.

Komunikasi harus menjadi perhatian khusus karena komunikasi merupakan suatu alat untuk memperlancar terciptanya tujuan organisasi. Kemampuan berkomunikasi karyawan juga mengalami hambatan disebabkan oleh rantai komunikasi tersebut antara lain, sering terjadi kesalahpahaman dalam penyampaian pesan (informasi) ataupun keluhan yang kurang ditanggapi oleh atasan. Akibatnya tugas-tugas yang telah diberikan kepada karyawan tidak dapat diselesaikan secara maksimal, hasil pekerjaan yang tidak maksimal dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Komunikasi Internal sebagai disiplin baru sangat berkembang pesat dan memiliki ragam variasi penerapan yang luas. Variasi-variasi tersebut terjadi Karena pada dasarnya komunikasi dalam hal ini komunikasi internal adalah menghadapi manusia dengan berbagai sifatnya yang unik ditambahkan lingkungan external yang juga berbeda-beda. Sehingga satu strategi yang berhasil pada pemerintahan daerah tidak serta merta dapat diterapkan secara sukses terhadap perusahaan lain. Perlu pemetaan yang spesifik terhadap masing-masing perusahaan untuk mendapatkan strategi komunikasi internal yang efektif. Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain. Komunikasi adalah proses dimana seseorang atau beberapa orang, kelompok atau organisasi menciptakan dan menggunakan informasi agar terhubung dengan orang lain dan lingkungan. Komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *communis*, yang berarti sama.

Dalam menjalankan organisasi di pemerintah daerah dibutuhkan komunikasi yang baik pada setiap jenjang jabatan di Satuan kerja Perangkat Daerah untuk menyusun dan merumuskan dan kemudian melaksanakan dengan baik program kerja yang telah ditetapkan. Komunikasi yang baik dan lancar antara pengguna Anggaran dan dengan bawahannya atau sebaliknya sangat dibutuhkan dalam organisasi termasuk menyamakan persepsi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai termasuk menyamakan persepsi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai pada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Pemerintah sebagai pelaku utama pelaksanaan *good governance* ini dituntut untuk memberikan pertanggungjawaban yang lebih transparan dan lebih akurat. Laporan keuangan pemerintah harus menyediakan informasi yang dapat dipakai oleh pengguna laporan keuangan untuk menilai akuntabilitas pemerintahan dalam membuat keputusan ekonomi, sosial dan politik. Dengan terciptanya pemerintahan yang bersih (*good governance*) meningkatkan kesadaran pemerintah daerah dalam mempertanggung jawabkan pengelolaan keuangan daerah dengan di dukung oleh komitmen organisasi yang tinggi mulai dari penganggaran sampai penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan SAP sebagai suatu bentuk terlaksananya akuntabilitas keuangan pemerintah daerah atas aktivitas pengelolaan sumber daya publik.

Akuntabilitas melalui anggaran meliputi perencanaan anggaran sampai dengan pelaporan anggaran. Bentuk reformasi anggaran dalam upaya memperbaiki proses penganggaran adalah penerapan anggaran berbasis kinerja. Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi (Haspiarti, 2012). Proses perencanaan anggaran akan jauh lebih mudah untuk dilaksanakan sepanjang perencanaan penganggaran dapat disusun dengan baik. Namun yang menjadi tantangan adalah sulitnya penetapan anggaran Karena proses perencanaan penganggaran yang memang selalu dinamis dan berubah-ubah sesuai dengan keadaan. Sulitnya perencanaan penganggaran ini dapat dibuktikan dengan adanya APBNP dalam negara Indonesia, yang merupakan hasil revisi dari APBN yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis dan informasi kinerja penganggaran perlu diperkuat karena pentingnya proses perencanaan penganggaran ini. Analisis ini harus dibuat berdasarkan logik model atau pemikiran yang logis. Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tangung jawab untuk perencanaan tidak dapat sama sekali dipisahkan dari pelaksanaan manajerial sebab semua merencanakan, baik manajemen puncak, tengah, atau dasar dari suatu struktur organisasi.

Komunikasi yang terjadi di dalam organisasi lebih kita kenal dengan istilah komunikasi internal yang meliputi komunikasi vertikal (komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas) dan komunikasi horizontal (komunikasi antara rekan kerja). Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan secara timbal balik. Komunikasi dua arah secara timbal balik dalam organisasi penting sekali, sebab apabila satu arah dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Sedangkan komunikasi horizontal mengalir antar anggota-anggota organisasi yang berada dalam level hirarki yang sama. Komunikasi ini digunakan dalam rangka koordinasi pelaksanaan tugas, saling membagi informasi dan pemecahan masalah.

Penelitian tentang perencanaan anggaran telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Zarinah *et al.*, (2016), yang meneliti pengaruh perencanaan anggaran terhadap akuntabilitas kinerja dengan dalam penelitian ini menunjukkan hasil perencanaan anggaran berpengaruh secara parsial terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadek dan Ary (2014), yang menunjukkan hasil bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, Di perkuat dengan penelitian Fan dan Huang (2013), perencanaan anggaran berpengaruh secara positif dengan kinerja manajemen. ada pun penelitian lain dengan hasil yang berbeda yang dilakukan oleh Raisa (2011), yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Jannah dan Rahayu (2015), komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD, penelitian lain juga dilakukan Stefani (2011), komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terdiperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Manuela (2014), komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif dengan kinerja manajerial,

sedangkan penelitian lain juga dilakukan oleh Tepatfeto (2013), hasil pengujian empiris membuktikan bahwa *budget goal commitment* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Taufik (2015), dalam penelitiannya menyatakan komunikasi internal mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemerintahan. Rahmad (2015), juga sependapat bahwa komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Kiswanto (2010), yang menunjukkan hasil Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pos di Samarinda.

Penulisan ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, Melihat berbagai permasalahan yang diuraikan diatas, dan perbedaan dari beberapa hasil penelitian, peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh perencanaan anggaran (PAN), komitmen tujuan anggaran (KTA), komunikasi internal (KIN) terhadap akuntabilitas kinerja perangkat Desa (AKIP). Yang membedakan penulisan ini dengan penelitian yang telah ada adalah bahwa penelitian ini dilakukan pada tempat yang berbeda, dan responden yang digunakan maka penelitian ini diambil, dengan sampel pada pemerintah daerah Kabupaten Mojokerto.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang terjadi, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah perencanaan anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa di kabupaten Mojokerto?; (2) Apakah komitmen tujuan anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa di kabupaten Mojokerto?; (3) Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa di kabupaten Mojokerto? Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui pengaruh perencanaan anggaran terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa di kabupaten Mojokerto; (2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa di kabupaten Mojokerto; (3) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa di kabupaten Mojokerto.

## TINJAUAN TEORITIS

### Teori *Stewardship*

*Theory* yang mendasari penelitian ini adalah bagian dari *agency theory* yaitu *stewardship theory* (Donaldson dan Davis, 1991), yang menggambarkan situasi dimana para manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori tersebut mengasumsikan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi utilitas kelompok principals dan manajemen. Maksimalisasi utilitas kelompok ini pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut. Akuntansi sebagai penggerak (*driver*) berjalannya transaksi bergerak ke arah yang semakin kompleks dan diikuti dengan tumbuhnya spesialisasi dalam akuntansi dan perkembangan organisasi sektor publik. Kondisi semakin kompleks dengan bertambahnya tuntutan akan akuntabilitas pada organisasi sektor publik, principal semakin sulit untuk melaksanakan sendiri fungsi - fungsi pengelolaan. Berbagai keterbatasan, pemilik sumber daya (*capital suppliers/principals*) mempercayakan (*trust = amanah*) pengelolaan sumber daya tersebut kepada pihak lain (*steward = manajemen*) yang lebih capable dan siap. Kontrak hubungan antara steward dan principals atas dasar kepercayaan (*trust = amanah*), bertindak kolektif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga model yang sesuai pada kasus organisasi sektor publik adalah *stewardship theory*.

Teori *Stewardship* adalah teori yang menggambarkan situasi para pimpinan tidak termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran utama untuk kepentingan organisasi sehingga *steward* (manajemen) bertindak sesuai keinginan *principal*. Perencanaan anggaran yang berimplikasi terhadap teori *stewardship* yang mengarahkan bahwa perencanaan anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang

diharapkan, dimana dengan mengetahui perencanaan anggaran maka tingkat kinerja dapat dicapai. Sehingga anggaran yang diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan untuk menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Implikasi teori *stewardship* terkait komitmen tujuan anggaran yaitu kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran. Sehingga anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan untuk menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat. Implikasi teori *stewardship* terkait komunikasi internal yaitu merupakan kegiatan penting yang melibatkan banyak pihak yang terkait, baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang dimana masing-masing pihak memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dan tujuan anggaran. Implikasi teori *stewardship* terkait dengan akuntabilitas kinerja perangkat desa, dapat menjelaskan eksistensi Pemerintah Daerah sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, bertindak secara ekonomis dan efisien dalam pemanfaatan sumber daya, membuat pertanggungjawaban yang diamanahkan kepadanya, sehingga tujuan ekonomi, pelayanan publik maupun kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara maksimal.

Kepentingan antara *steward* dan *principal* tidak sama, tetapi *steward* tetap akan menjunjung tinggi nilai kebersamaan. *Steward* berpedoman bahwa terdapat utilitas yang lebih besar pada tindakan kooperatif dan tindakan tersebut dianggap tindakan rasional yang dapat diterima, misalnya dengan melakukan efisiensi biaya dan peningkatan kualitas atau kinerja. Implikasi teori *stewardship* terhadap penelitian ini, dapat menjelaskan bahwa akuntabilitas masyarakat untuk pengambilan keputusan berperilaku sesuai dengan madat atau amanah yang diterimanya. Untuk itu baik dalam proses perumusan kebijakan, cara-cara untuk mencapai keberhasilan atas kebijakan yang telah dirumuskan berikut hasil kebijakan tersebut harus dapat diakses dan dikomunikasikan secara vertikal maupun horizontal kepada masyarakat. Pencapaian tujuan menjadi salah satu bukti yang mengindikasikan bahwa pemerintahan daerah memiliki kinerja yang baik.

## Anggaran

Anggaran sebagai salah satu alat bantu manajemen memegang perananan penting karena dengan anggaran manajemen dapat merencanakan, mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu kegiatan. Nafarin (2012:19) mengemukakan bahwa anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umunya dinyatakan dalam satuan uang. Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Anggaran sektor publik yaitu anggaran uang merupakan instrument perencanaan dan pengendalian manajemen yang berperan penting dalam organisasi sektor publik. Tidak seperti di sektor bisnis yang menjadikan anggaran sebagai dokumen rahasia perusahaan sehingga tertutup untuk pihak luar, di sektor publik anggaran merupakan dokumen publik yang bias diakses oleh publik untuk diketahui, diberitahukan, dikritisi dan diperdebatkan.

Dengan penyusunan anggaran usaha-usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Apabila pada suatu kesempatan hal ini ditanyakan kepada seorang General Manager yang sukses, maka sering didapatkan

jawaban bahwa ide-ide untuk kegiatan pada waktu mendatang pada umumnya didasarkan pada jawaban atas pertanyaan-pertanyaan diatas. Dalam perusahaan-perusahaan manufaktktur (pabrik) kegiatan akan dilakukan dengan lebih efisien dan tingkat keuntungan akan lebih besar apabila management memperhatikan rencana untuk aktivitas-aktivitasnya di masa depan.

Terdapat beberapa fungsi yang menghubungkan anggaran dengan pimpinan dan para staf yang terkait didalamnya. Menurut Mardiasmo (2011), anggaran memiliki fungsi sebagai berikut: (1) Anggaran sebagai Alat Perencanaan, anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi sehingga organisasi tahu apa yang harus dilakukan kea rah mana kebijakan dibuat. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk: (a) Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan; (b) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta alternative pembiayaannya; (c) Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun; (d) Menentukan indicator kinerja dan tingkat pencapaian strategi; (2) Anggaran sebagai Alat pengendalian, anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending*, dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas. Pengendalian anggaran sektor publik dapat dilakukan dengan empat cara yaitu: (a) Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan; (b) Menghitung selisih anggaran; (c) Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan atas suatu varians; (d) Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikuitnya.

Disamping memiliki manfaat, anggaran juga memiliki beberapa keterbatasan, seperti yang dikemukakan Ismatullah (2010:15) yaitu: (1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggaran sehingga mengandung unsur ketidakpastian; (2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat; (3) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggarn dapat mengakibatkan mereka menentang sehingga anggaran tidak akan efektif. Menurut Ellen (2011:4) tujuan penyusunan anggaran adalah: (1) Untuk menyatakan harapan sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apayang hendak dicapai manajemen; (2) Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan; (3) Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan; (4) Untuk mengkoordinasi cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya; (5) Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Proses perencanaan anggaran merupakan salah satu langkah penting dalam pengelolaan anggaran. Sejak dua belas bulan sebelum tahun anggaran dimulai, proses perencanaan anggaran sudah mulai berjalan (LAN dan BPKP, 2000). Zarinah *et al.*, (2016), mengidentifikasi permasalahan terkait dengan kemampuan untuk menghabiskan anggaran yang tersedia disebabkan oleh terpecahnya proses perencanaan dan alokasi keuangan karenalemahnya kapasitas perencanaan di semua tingkatan dalam sistem. Ketentuan mengenai sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, yang mencakup penyelenggaraan perencanaan makro atau perencanaan yang berada pada tataran kebijakan nasional atas semua fungsi pemerintahan dan meliputi semua bidang kehidupan secara terpadu dalam Wilayah Negara Republik Indonesia diatur dalam UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Perencanaan anggaran daerah secara keseluruhan mencakup penyusunan Kebijakan Umum APBD sampai dengan disusunnya Rancangan APBD terdiri dari beberapa tahapan proses perencanaan anggaran daerah. Dalam perencanaan, keputusan yang diambil belum tentu sesuai dengan tujuan sebelumnya hingga implementasi perencanaan tersebut akan dibuktikan di masa datang. Inti dari perencanaan adalah salah satu langkah mengantisipasi kejadian di masa depan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan di awal. Salah satu bagian dari perencanaan organisasi, baik itu organisasi publik, maupun organisasi privat, adalah perencanaan anggaran. Berdasarkan definisi tersebut, terdapat empat elemen dasar perencanaan, yaitu: (1) Merencanakan berarti memilih hal itu dapat diartikan bahwa tahap perencanaan ini adalah proses pemilihan sumber daya- sumber daya yang akan digunakan dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan; (2) Perencanaan merupakan alat pengalokasian sumber daya dengan kata lain, pada tahap perencanaan ini, dilakukan suatu proses alokasi besarnya sumber dayasumber daya yang digunakan dalam perwujudan tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu pilihan berarti menentukan prioritas pembangunan daerah, baik fokus (sektoral) maupun lokusnya (wilayah). Fokus memperlihatkan wilayah (kabupaten/kota/kecamatan/kawasan) yang ingin dikerjakan, sedangkan fokus memperhatikan sektor yang menjadi prioritas; (3) Perencanaan merupakan alat untuk mencapai tujuan tujuan ini tercermin dari target atau ukuran kinerja yang ingin dicapai; (4) Perencanaan untuk masa depan dapat diartikan bahwa perencanaan merupakan tahap yang diperlukan untuk masa depan. Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja menurut Bastian (2013:103) adalah: "Suatu proses yang tidak pernah berakhir. Apabila sebuah perencanaan telah ditetapkan, maka dokumen menyangkut perencanaan terkait harus diimplementasikan. Maka dari definisi diatas dapat penulis simpulkan bahwa perencanaan adalah proses guna mengupayakan penetapan rencana dari berbagai keputusan yang bersifat pokok dan akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Komitmen Tujuan Anggaran**

Komitmen merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai individu dalam organisasi. Jika tidak ada komitmen, maka sasaran anggaran akan sulit dicapai. *Budget goal commitment* merupakan bentuk keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran (Locke, 1968). Manuela dan Rizzo (2014) mendefinisikan komitmen tujuan anggaran sebagai kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu. Seseorang akan berkinerja lebih baik ketika yang berkomitmen untuk mencapai tujuan tertentu. Komitmen untuk mencapai tujuan anggaran dapat terjadi ketika bawahan telah menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan, dan penerimaan tersebut dapat dicapai karena adanya partisipasi penganggaran (Stefani, 2011). Hal ini berarti bahwa tujuan memberikan arah kepada karyawan tentang apa yang perlu dikerjakan dan beberapa banyak upaya yang perlu dikeluarkan. Walaupun tujuan tersebut sulit untuk dicapai tetapi jika tujuan diterima dengan baik (*acceptance of goal*), akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada tujuan yang mudah dicapai. Dengan demikian, individu yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tujuan anggaran akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan anggaran tersebut. Komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan anggaran terjadi jika bawahan menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan (*acceptance of goal*), dimana penerimaan terhadap tujuan tersebut disebabkan adanya partisipasi anggaran.

Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi. Antar anggota organisasi yang dimaksud adalah antar bawahan dengan pimpinan, pimpinan dengan bawahan maupun bawahan dengan bawahan, yang saling berhubungan satu dengan lainnya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Berdasarkan teori Pace dan Faules (2013:171), komunikasi internal organisasi dapat dibagi menjadi dua



dimensi, yaitu komunikasi vertikal yaitu komunikasi kebawah dan komunikasi ke atas dan horizontal adalah komunikasi antar rekan sejawat. Pace dan Faules (2013:171) komunikasi vertikal berdasarkan arah aliran komunikasi terbagi menjadi dua arah yaitu komunikasi kebawah dan komunikasi keatas.

Komunikasi vertikal, pimpinan biasanya memberikan intruksi, petunjuk, dan informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberikan laporan, saran, pengaduan kepada pimpinan. Komunikasi kebawah mengalir dari level pimpinan ke level bawah dalam hierarki organisasi. Komunikasi ini adalah tipe komunikasi yang bersifat formal. Ada lima jenis komunikasi yang dapat dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan menurut Pace dan Faules (2013:185), antara lain : (1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan. (2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan. (3) Informasi mengenai kebijakan dan praktek-praktek organisasi. (4) Informasi mengenai kinerja karyawan. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*). Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari pimpinan ke bawahan. Adapun bentuk komunikasi ke bawah adalah sebagai berikut : (1) Intruksi (2) Petunjuk dan Informasi (3) Penilaian (4) Evaluasi (5) Teguran (6) Pujian.

Komunikasi ke atas juga sangat penting, selain untuk menyampaikan informasi pada tingkatan atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah, juga untuk menumbuhkan apersepsi dan loyalitas bawahan kepada organisasi. Tipe komunikasi ini mencakup laporan periodik, penjelasan, penyampaian gagasan dan permintaan untuk diberikan keputusan. Pace dan Faules (2013:189), mengemukakan bahwa komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Pace dan Faules (2013:190), mengemukakan bahwa “kebanyakan analisis dan penelitian komunikasi ke atas menyatakan bahwa pimpinan harus menerima informasi dari bawahan yang: (1) Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan terkait dengan pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana-rencana untuk waktu mendatang; (2) Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan yang mungkin memerlukan bantuan; (3) Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi secara keseluruhan; (4) Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan, rekan kerja dan organisasi mereka.

Pace dan Faules (2013:195) komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Komunikasi horizontal pada umumnya bersifat pemberian informasi, keterangan antar pimpinan satuan unit organisasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan pimpinan dengan demikian tidak terdapat unsur perintah. Komunikasi dapat berlangsung setiap saat, dimana saja, kapan saja oleh siapa saja dan dengan siapa saja. Semenjak lahir, manusia itu sudah mengadakan hubungan dengan kelompok manusia lainnya dalam suatu lingkungan. Hubungan ini sangat penting, karena sebagai makhluk sosial manusia tidak bisa hidup sendiri dan melaksanakan segala sesuatu oleh sendiri. Semuanya memerlukan bantuan dari orang lain sehingga hubungan yang baik dengan semua pihak sangat diperlukan. Untuk dapat berhubungan dengan semua pihak maka harus mengadakan komunikasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, atau secara formal maupun informal. Oleh karena itu komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi kehidupan manusia.

### **Akuntabilitas**

Istilah akuntabilitas berasal dari istilah bahasa inggris *accountability* yang berarti pertanggung jawaban atau keadaan untuk dipertanggung jawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggung jawaban. Mahmudi (2010), mengartikan akuntabilitas adalah kewajiban agen (pemerintah) untuk mengelola sumber daya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya public kepada

pemberi mandate (*principal*). Mahmudi (2010) akuntabilitas dalam lembaga publik dibagi menjadi lima bagian yakni: (1) Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran; (2) Akuntabilitas Manajerial; (3) Akuntabilitas Program; (4) Akuntabilitas Kebijakan; (5) Akuntabilitas Finansial. Mardiasmo (2011) Akuntabilitas adalah bentuk kewajiban memepertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggung jawaban yang dilaksanakan secara periodik. Mardiasmo (2011) Akuntabilitas dibagi menjadi dua jenis yaitu: (1) Akuntabilitas Vertikal; (2) Akuntabilitas Horizontal. Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan RI (2000:12), akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/pimpinan suatu unit organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau yang berwenang meminta pertanggungjawaban. Akuntabilitas adalah hal yang penting untuk menjamin nilai-nilai seperti efisiensi, efektifitas, reliabilitas dan prediktibilitas. Suatu akuntabilitas tidak abstrak tapi kongkrit dan harus ditentukan oleh hukum melalui seperangkat prosedur yang sangat spesifik mengenai masalah apa saja yang harus dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas dapat dilaksanakan dengan memberikan akses kepada semua pihak yang berkepentingan, bertanya atau menggugat pertanggungjawaban para pengambil keputusan dan pelaksana baik ditingkat program, daerah dan masyarakat.

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik. Perwujudan pertanggungjawaban ini kemudian disusun dan disampaikan dalam bentuk laporan yang disebut Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Definisi kinerja instansi pemerintah sendiri menurut Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No : 239/IX/6/8/2003 adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Definisi instansi pemerintah menurut Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No : 239/IX/6/8/2003 adalah perangkat Negara Kesatuan Republik Indonesia yang menurut peraturan perundangan yang berlaku terdiri dari: Kementrian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Markas Besar TNI (meliputi : Markas Besar TNI Angkatan Darat, Angkatan Udara, Angkatan Laut), Kepolisian Republik Indonesia, Kantor Perwakilan Pemerintah RI di Luar Negeri, Kejaksaan Agung, Perangkat Pemerintahan Provinsi, Perangkat Pemerintahan Kabupaten/Kota, dan lembaga/badan lainnya yang dibiayai dari anggaran negara. Menurut pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menyatakan bahwa akuntabilitas kinerja adalah: "Perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui system pertanggungjawaban secara periodik". Pengertian Akuntabilitas Kinerja, Prinsip-prinsip dan evaluasinya. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada pokoknya adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi, terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu perencanaan strategik, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja (LAN, 2000:3).

LAN (2000:5), menyatakan bahwa Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dapat terwujud dengan baik, harus dipenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut: (1) Beranjak dari sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang konsisten dengan asas-asas umum penyelenggaraan Negara; (2) Komitmen dari pimpinan dan seluruh staf

instansi yang bersangkutan; (3) Menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan; (4) Berorientasi pada pencapaian visi dan misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh; (5) Jujur, obyektif, transparan, dan akurat; (6) Menyajikan keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Perangkat Desa**

Perencanaan anggaran dapat terlaksana dengan baik, bila didukung oleh kemampuan kinerja keuangan yang memadai, serta pengeloan yang adil dan merata, itu menjadi tolak ukur yang jelas. paradigma penilaian kinerja perangkat daerah menjadi satu dimensi utama untuk menilai efisiensi dan efektifitas pengelolaan anggaran publik. Penelitian tentang perencanaan anggaran telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Zarinah *et al.*, (2016) yang meneliti pengaruh perencanaan anggaran terhadap akuntabilitas kinerja dengan dalam penelitian ini menunjukkan hasil perencanaan anggaran berpengaruh secara parsial terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadek dan Ary, (2014) yang menunjukkan hasil bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, Di perkuat dengan penelitian Fan dan Huang (2013) perencanaan anggaran berpengaruh secara positif dengan kinerja manajemen. ada pun penelitian lain dengan hasil yang berbeda yang dilakukan oleh Raisa (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perencanaan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa

#### **Pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap Akuntabilitas kinerja Perangkat Desa**

Tindakan yang dia ambil oleh seorang individu berdasarkan informasi anggaran kemungkinan akan mempengaruhi kinerja anggaran, yaitu pencapaian tujuan anggaran, secara khusus. Menurut Manuela dan Rizzo (2014) *budget goal commitment* merupakan tingkat komitmen individu untuk mencapai goal tertentu dan juga merupakan aspek kunci dalam teori goal-setting. Locke *et al.*, (1990) mendefinisikan komitmen tujuan anggaran sebagai kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu. Seseorang akan berkinerja lebih baik ketika yang berkomitmen untuk mencapai tujuan tertentu. Penelitian tentang komitmen tujuan anggaran telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Jannah dan Rahayu (2015) komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD, penelitian lain juga dilakukan Stefani (2011) komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terdiperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Manuela (2014) komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif dengan kinerja manajerial. sedangkan penelitian lain juga dilakukan oleh Tepatfeto (2013) Hasil pengujian empiris membuktikan bahwa *budget goal commitment* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian penelitian terdahulu di atas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa

#### **Pengaruh komunikasi internal terhadap akuntabilitas kinerja Perangkat Desa**

Komunikasi dengan segala seginya merupakan hal yang amat penting untuk mendapat perhatian dari seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat pelaksana, apalagi pada tingkat pimpinan. Melalui komunikasi yang baik, maka informasi yang disampaikan oleh komunikator dalam hal ini pimpinan organisasi, akan menjadi jelas, mudah dimengerti dan

bisa dipahami oleh komunikan dalam hal ini bawahan, sehingga akan terdapat persamaan pengertian dan kesamaan makna dalam hal penyelesaian pekerjaan. Penelitian tentang komunikasi internal telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Penelitian yang dilakukan Taufik (2015) dalam penelitiannya menyatakan komunikasi internal mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemerintahan. Rahmad (2015) juga sependapat bahwa komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Kiswanto (2010) yang menunjukkan hasil Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pos di Samarinda.

H<sub>3</sub> : Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Obyek)**

Pendekatan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif yang memerlukan perhitungan yang bersifat matematis. Model pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah model pengujian parameter, dimana data-data dari hasil daftar pertanyaan yang dilakukan pada target populasi yang ada. Sugiyono (2010:78), populasi adalah obyek yang akan diteliti yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu yang hendak diduga. Populasi dalam penelitian ini seluruh desa yang ada di kabupaten Mojokerto yang berjumlah 309 desa.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah rumus Slovin. Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa yang ada di kabupaten Mojokerto yang menjabat sebagai kepala desa, Wakil desa, sekertaris, Bendahara. Jumlah desa yang ada di kabupaten Mojokerto sebanyak 309 desa, jadi total yang masuk dalam penelitian ini 1236 dari (309 x 4 perangkat desa). Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu jumlah seluruh perangkat desa 1236 dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut Sugiyono (2010:87). Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 1236 perangkat desa. Sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 10% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Maka untuk mengetahui sampel penelitian. Dengan perhitungan sebagai berikut:

Jadi besar sampel dapat di hitung sebagai berikut :

$$n = \frac{1236}{(1 + 1236 \cdot (0,10)^2)} = 112,36; \text{ dibulatkan menjadi } 112 \text{ Responden}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 112 responden.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer mengacu pada informasi yang dikumpulkan oleh seseorang, yang merupakan sumber asli atau pertama (Sekaran, 2006:65). Data primer yang dikumpulkan melalui metode survey dengan menggunakan kuisisioner yang di buat oleh peneliti. Sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang diperoleh berdasarkan penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden langsung dan ditujukan kepada responden yaitu kepala desa, Wakil desa, sekertaris, Bendahara dikantor Desa di wilayah kabupaten Mojokerto.

## **Variabel dan Definisi Operasional Variabel Perencanaan Anggaran (PAN)**

Proses perencanaan anggaran merupakan salah satu langkah penting dalam pengelolaan anggaran. Sejak dua belas bulan sebelum tahun anggaran dimulai, proses perencanaan anggaran sudah mulai berjalan (BPKP, 2012). Menurut Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (2013:127) perencanaan sebagai acuan bagi penganggaran pada dasarnya adalah proses untuk menyusun rencana pendapatan, belanja, dan pembiayaan untuk suatu jangka waktu tertentu. Fan dan Huang (2013) mengidentifikasi permasalahan terkait dengan kemampuan untuk menghabiskan anggaran yang tersedia disebabkan oleh terpecahnya proses perencanaan dan alokasi keuangan karena lemahnya kapasitas perencanaan di semua tingkatan dalam sistem. Aspek perencanaan yang tidak matang dalam penentuan anggaran yang akan disajikan akan berdampak pada tidak akan berjalannya program kerja dengan baik, hal ini dikarenakan tidak selarasnya antara perencanaan anggaran dan program kerja yang akan dilaksanakan sehingga menjadi salah satu faktor penyebab minimnya penyerapan anggaran (Zahrinah *et al.*, 2016). Pendekatan *top-down* yang diterapkan di tingkat pusat tanpa kejelasan peran dan tanggung jawab, arahan yang tidak tepat dan komunikasi yang buruk menyebabkan ketidakpastian dan menghambat proses perencanaan bagi pemerintah desa terkait. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikembangkan oleh Zahrinah *et al.*, (2016): (1) Program; (2) Sasaran Program; (3) Indikator kinerja Utama; (4) Kegiatan.

## **Komitmen Tujuan Anggaran (KTA)**

Jannah dan Rahayu (2015), mendefinisikan komitmen tujuan anggaran sebagai kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu. Seorang akan berkinerja lebih baik ketika ia berkomitmen dan mencapai tujuan tertentu. Ada 3 indikator yang digunakan dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah indikator yang diadopsi berdasarkan penelitian Jannah dan Rahayu (2015) Indikator pertanyaan tersebut antara lain mengenai: (1) Komitmen untuk mencapai tujuan, responden diminta untuk menjawab seberapa besar komitmen untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan; (2) Seberapa besar tingkat usaha yang dilakukan responden untuk menemukan solusi apabila tujuan anggaran tidak bisa dicapai; (3) Seberapa besar tingkat kepedulian responden terhadap pencapaian tujuan anggaran apabila tujuan anggaran tercapai atau tidak tercapai.

## **Komunikasi Internal (KIN)**

Komunikasi internal merupakan inti dari proses penganggaran dalam hal ini kepala desa dan perangkat desa lainnya mempunyai peran aktif untuk pengambilan keputusan. Melalui komunikasi internal dapat meningkatkan efisiensi keseluruhan operasi organisasi. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikembangkan oleh Pace dan Faules (2013). Indikator tersebut pertanyaan tersebut antara lain mengenai: (1) Keterbukaan karyawan dalam menginformasikan masalah pekerjaan yang dihadapinya; (2) Kesalahan fahaman dalam berkomunikasi baik komunikasi secara vertikal maupun horizontal; (3) Hambatan-hambatan dalam berkomunikasi yang dialami atasan maupun bawahan; (4) Keinginan karyawan memberikan saran kepada atasan; (5) Kemampuan karyawan memberikan saran kepada atasan; (6) Hubungan kerja karyawan dengan atasan; (7) Keberanian karyawan dalam menginformasikan ketidakpuasan bekerja; (8) Intruksi pimpinan mengenai pekerjaan; (9) Keinginan atasan meninformasikan kesalahan di dalam pekerjaan; (10) Kesiediaan atasan menginformasikan visi, misi, dan tujuan organisasi kepada karyawan.

### Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKP)

Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan melalui alat pertanggungjawab secara periodik. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang digunakan Haspiarti (2012). Indikator pertanyaan tersebut antara lain mengenai: (1) Akuntabilitas kejujuran; (2) Akuntabilitas hukum; (3) Akuntabilitas proses; (4) Akuntabilitas program; (5) Akuntabilitas kebijakan.

### Teknik Analisis Data

#### Uji Validitas

Santoso (2009: 68), bahwa validitas dalam penelitian di artikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada kemampuan atau tidak alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki. Jadi validitas merupakan kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur oleh sebab itu alat ukur yang valid akan memiliki varian kesalahan yang rendah sehingga diharapkan alat tersebut akan di percaya, bahwa angka yang dihasilkan merupakan angka yang sebenarnya. Menurut (Santoso, 2009:72), bahwa tujuan pengujian validitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dan butir pertanyaan tersebut sudah valid. Jika butir-butir sudah valid berarti butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari  $r$  hitung atau  $r$  hasil  $> r$  tabel maka item variabel disimpulkan valid tetapi sebaliknya jika  $r$  hitung atau  $r$  hasil  $< r$  table maka item variabel disimpulkan tidak valid.

#### Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diartikan tentang sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama, atau dengan kata lain jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisiten dari waktu ke waktu. Menurut (Umar, 2009: 27) menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot method* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2011: 42).

### Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini, untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple Regresion Analysis*). Metode regresi berganda yaitu metode statistik untuk menguji hubungan antara beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen. Analisis ini bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel penelitian dan mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Persamaan regresi untuk menguji hipotesis tersebut dalam penelitian ini adalah:

$$AKP = \alpha + \beta_1 PAN + \beta_2 KTA + \beta_3 KIN + e$$

Keterangan

AKP : Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

$\alpha$  : Konstanta

$B_{1,2,3}$  : Koefisien Regresi Variabel Bebas

PAN : Perencanaan Anggaran

KTA : Komitmen Tujuan anggaran

KIN : Komunikasi Internal  
e : Error

### Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel mengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Untuk menguji apakah distribusi normal atau tidak, salah satunya adalah dengan menggunakan metode analisis grafik dari normal P - P *Plot of Regression Standardized Residual*, untuk mengetahuinya diasumsikan sebagai berikut: (1) Jika ada titik-titik data yang menyebar disekitar garis normal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas; (2) Jika titik-titik data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji multikolinearitas untuk menguji model regresi ditemukan ada korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai antar korelasi antar semua variabel bebas sama dengan 0 (Ghozali, 2011:57). Menurut Santoso (2009:26), pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah: (1) Mempunyai nilai VIF disekitar angka 10; (2) Mempunyai angka *tolerance* mendekati 1.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi tidak kesamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:69). Menurut Santoso (2009: 21) deteksi adanya heteroskedastisitas adalah deteksi dengan melihat ada tidaknya pada tertentu pada grafik. Dimana sumbu Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y_{prediksi} - Y_{sesungguhnya}$ ) yang telah di standardized. Dasar pengambilan keputusan: (1) Jika ada pola, seperti titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas; (2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji kelayakan model yang menunjukkan apakah model regresi *fit* untuk diolah lebih lanjut. Uji kelayakan model pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model layak atau tidak. Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi  $F < 0,05$  maka model dapat dikatakan layak; (2) Jika nilai signifikansi  $F > 0,05$  maka model dapat dikatakan tidak layak.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji Koefisien Determinasi (Uji  $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model penelitian dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Jika variabel  $R^2$  memiliki nilai 0 atau mendekati 0, berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen mengalami keterbatasan, tetapi jika variabel  $R^2$  memiliki nilai 1 atau mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. (Ghozali, 2011)

### Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2011:97). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi  $t > 0,05$  maka hipotesis ditolak; (2) Jika nilai signifikansi  $t \leq 0,05$  maka hipotesis diterima.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian di artikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Hasil dari uji validitas didapat bahwa semua butir pernyataan yang mengukur variabel perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang berjumlah 40 butir pernyataan adalah valid karena didapat nilai dari semua variabel memiliki nilai  $r$  Hitung  $>$  nilai  $r$  Tabel sebesar 0,244.

### Uji Realibilitas

Reliabilitas dapat diartikan tentang sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama. Hasil dari uji reliabilitas, dapat diketahui bahwa semua variabel yaitu variabel perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah *reliabel* karena memiliki nilai *cronbach alphanya* yang lebih besar dari 0,60.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda digunakan untuk memprediksi hubungan antara perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Adapun hasil dari Analisis Regresi Linier Berganda tampak pada Tabel 1.

Tabel 1  
Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.066	.387		.170	.866
	PAN	.254	.083	.248	3.039	.003
	KTA	.208	.064	.278	3.222	.002
	KIN	.492	.131	.307	3.745	.000

a. *Dependent Variable: AKP*

Sumber: Data Primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 1, didapat hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:  
 $AKP = 0,066 + 0,254 PAN + 0,208 KTA + 0,492 KIN$

Berdasarkan pada model persamaan regresi yang didapat, maka dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Koefisien Regresi Perencanaan Anggaran, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel perencanaan anggaran dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa perencanaan anggaran yang baik bila didukung oleh kemampuan



kinerja keuangan yang memadai, serta pengelolaan yang adil dan merata, itu menjadi tolak ukur yang jelas. paradigma penilaian kinerja perangkat daerah menjadi satu dimensi utama untuk menilai efisiensi dan efektifitas pengelolaan anggaran publik; (2) Koefisien Regresi Komitmen Tujuan Anggaran, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel komitmen tujuan anggaran dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen tujuan anggaran sebagai kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu. Seseorang akan berkinerja lebih baik ketika yang berkomitmen untuk mencapai tujuan tertentu; (3) Koefisien Regresi Komunikasi Internal, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel komunikasi internal dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa terjalannya komunikasi amat penting untuk mendapat perhatian dari seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat pelaksana, apalagi pada tingkat pimpinan. Melalui komunikasi yang baik, maka informasi yang disampaikan oleh komunikator mudah dimengerti dan bisa dipahami oleh komunikan dalam hal ini bawahan, sehingga akan terdapat persamaan pengertian dan kesamaan makna dalam hal penyelesaian pekerjaan.

### Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, dapat diuji dengan metode pendekatan grafik. Hasil pengujian normalitas dengan menggunakan pendekatan grafik, dapat diketahui bahwa distribusi data telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum Prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

### Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk menguji model regresi ditemukan ada korelasi antar variabel bebas (independent). Hasil uji multikolinearitas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* kurang dari 1, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal atau bisa disebut juga dengan bebas dari multikolinearitas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi tidak kesamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Hasil dari uji heteroskedastisitas, didapat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa hasil estimasi regresi linier berganda layak digunakan untuk interpretasi dan analisa lebih lanjut.

### Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model yang menunjukkan apakah model regresi *fit* untuk diolah lebih lanjut. Uji kelayakan model pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal yang dimasukkan

dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil dari Uji Kelayakan Model, tampak pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Kelayakan Model**

<b>ANOVA<sup>b</sup></b>						
Model		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	7.225	3	2.408	21.972	.000 <sup>a</sup>
	<i>Residual</i>	11.838	108	.110		
	<i>Total</i>	19.062	111			

a. *Predictors: (Constant), KIN, PAN, KTA*

b. *Dependent Variable: AKP*

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil pada Tabel 2, didapat tingkat signifikan Uji Kelayakan Model = 0,000 < 0,05 (*level of signifikan*), yang menunjukkan pengaruh variabel perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal model layak terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan dapat digunakan dalam penelitian lebih lanjut.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Hasil dari uji koefisien determinasi yang nampak pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.616 <sup>a</sup>	.379	.362	.33107

a. *Predictors: (Constant), KIN, PAN, KTA*

b. *Dependent Variable: AKP*

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil pada Tabel 3, didapat *R square* ( $R^2$ ) sebesar 0,379 atau 37,9% yang menunjukkan kontribusi dari variabel perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Sedangkan sisanya 62,1% dikontribusi oleh faktor lain diluar model penelitian. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan secara bersama-sama antara variabel perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal secara bersama-sama terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (*R*) sebesar 0,616 atau 61,6% yang mengindikasikan bahwa korelasi atau hubungan antara efe perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal secara bersama-sama terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah memiliki hubungan yang cukup.

### Pengujian Hipotesis (Uji *t*)

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal secara individual

dalam menerangkan variasi-variabel akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil dari uji t yang tampak pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji t**

---

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.066	.387		.170	.866
PAN	.254	.083	.248	3.039	.003
KTA	.208	.064	.278	3.222	.002
KIN	.492	.131	.307	3.745	.000

a. *Dependent Variable: AKP*

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4, dapat diperoleh: (1) Pengujian pengaruh perencanaan anggaran terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menghasilkan nilai signifikansi 0,003 atau nilai signifikansi < 0,05, maka diputuskan H<sub>1</sub> diterima yang berarti perencanaan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah; (2) Pengujian pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menghasilkan nilai signifikansi 0,002 atau nilai signifikansi < 0,05, maka diputuskan H<sub>2</sub> diterima yang berarti komitmen tujuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah; (3) Pengujian pengaruh komunikasi internal terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menghasilkan nilai signifikansi 0,000 atau nilai signifikansi < 0,05, maka diputuskan H<sub>3</sub> diterima yang berarti komunikasi internal mempunyai pengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

## Pembahasan

### Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Perangkat Desa

Koefisien regresi perencanaan anggaran menunjukkan hubungan yang positif dan menunjukkan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Hasil ini sesuai dengan teori *Stewardship* yang berimplikasi bahwa perencanaan anggaran yang jelas akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, sehingga dengan mengetahui perencanaan anggaran maka tingkat kinerja dapat dicapai. Karenanya untuk dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja di butuhkan perencanaan anggaran yang di tetapkan karena perencanaan anggaran yang jelas menyebabkan proses yang berjalan sesuai target dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam sebuah organisasi dalam suatu instansi. Hasil ini menunjukkan bahwa di Kabupaten Mojokerto telah menyusun anggaran sesuai dengan perencanaan anggaran yang ingin di capai organisasi. Artinya perencanaan anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Hal ini juga mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga perencanaan anggaran termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Kuncoro (2012:50), perencanaan didefinisikan sebagai suatu proses berkesinambungan yang mencakup keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu pada masa mendatang. Berdasarkan definisi tersebut, terdapat empat elemen dasar perencanaan, yaitu: (1) Merencanakan berarti

memilih hal itu dapat diartikan bahwa tahap perencanaan ini adalah proses pemilihan sumber daya- sumber daya yang akan digunakan dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan. (2) Perencanaan merupakan alat pengalokasian sumber daya dengan kata lain, pada tahap perencanaan ini, dilakukan suatu proses alokasi besarnya sumber dayasumber daya yang digunakan dalam perwujudkan tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu pilihan berarti menentukan prioritas pembangunan daerah, baik fokus (sektoral) maupun lokusnya (wilayah). Fokus memperlihatkan wilayah (kabupaten/kota/kecamatan/kawasan) yang ingin dikerjakan, sedangkan fokus memperhatikan sektor yang menjadi prioritas. (3) Perencanaan merupakan alat untuk mencapai tujuan tujuan ini tercermin dari target atau ukuran kinerja yang ingin dicapai. (4) Perencanaan untuk masa depan dapat diartikan bahwa perencanaan merupakan tahap yang diperlukan untuk masa depan. Mardiasmo (2011), wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang di harapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian indriani (2016) yang menunjukkan hasil bahwa perencanaan anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, dan penelitian Haspiarti (2012) juga menemukan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

#### **Pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap Akuntabilitas kinerja Perangkat Desa**

Koefisien regresi komitmen tujuan anggaran menunjukkan hubungan yang positif dan menunjukkan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Hasil ini sesuai dengan teori *stewardship* terkait komitmen tujuan anggaran yaitu kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran. Sehingga anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan untuk menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kenis (1979) dalam Jannah dan Rahayu (2015) yang menyatakan keterlibatan aparatur pemerintah daerah dalam proses penganggaran daerah, diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap anggaran. Komitmen untuk mencapai tujuan anggaran dapat terjadi ketika bawahan telah menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan, dan penerimaan tersebut dapat dicapai karena adanya partisipasi penganggaran. Sejalan dengan penelitian Manuela (2014) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial aparatur daerah.

Komitmen merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai individu dalam organisasi. Jika tidak ada komitmen, maka sasaran anggaran akan sulit dicapai. Budget goal commitment merupakan bentuk keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran (Locke et al. 1981). Akan tetapi hasil temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen tujuan anggaran masih secara optimal mempengaruhi akuntabilitas kinerja perangkat desa. Dengan adanya komitmen yang tinggi dari seorang pegawai terhadap pencapaian tujuan anggaran tidak menjadi tolak ukur bagi peningkatan akuntabilitas kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *budget goal commitment* yang tinggi dari seorang manajer tingkat bawah tidak akan meningkatkan tanggungjawab dan usaha dalam mencapai tujuan organisasi desa secara optimal, sehingga tidak akan berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa.

#### **Pengaruh komunikasi internal terhadap akuntabilitas kinerja Perangkat Desa**

Koefisien regresi komunikasi internal menunjukkan hubungan yang positif dan menunjukkan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Hasil ini sesuai dengan teori *stewardship*

yang menyatakan komunikasi internal yaitu merupakan kegiatan penting yang melibatkan banyak pihak yang terkait, baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang dimana masing - masing pihak memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dan tujuan anggaran. Oleh karena itu, Komunikasi internal dapat diharapkan akan meningkatkan kinerja para manajer, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya. Oleh karena itu komunikasi internal dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk pencapaian tujuan. Komunikasi kebawah mengalir dari level pimpinan ke level bawah dalam hierarki organisasi. Komunikasi ini adalah tipe komunikasi yang bersifat formal. Ada lima jenis komunikasi yang dapat dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan menurut Katz & Kanh (dalam Pace dan Faules, 2013:185), antara lain : (1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan. (2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan. (3) Informasi mengenai kebijakan dan praktek-praktek organisasi. (4) Informasi mengenai kinerja karyawan. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*). Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari pimpinan ke bawahan. Adapun bentuk komunikasi ke bawah adalah sebagai berikut : (1) Intruksi (2) Petunjuk dan Informasi (3) Penilaian (4) Evaluasi (5) Teguran (6) Pujian. Komunikasi dengan segala seginya merupakan hal yang amat penting untuk mendapat perhatian dari seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat pelaksana, apalagi pada tingkat pimpinan. Melalui komunikasi yang baik, maka informasi yang disampaikan oleh komunikator dalam hal ini pimpinan organisasi, akan menjadi jelas, mudah dimengerti dan bisa dipahami oleh komunikan dalam hal ini bawahan, sehingga akan terdapat persamaan pengertian dan kesamaan makna dalam hal penyelesaian pekerjaan. Penelitian tentang komunikasi internal telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Penelitian yang dilakukan Taufik (2015) dalam penelitiannya menyatakan komunikasi internal mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemerintahan. Rahmad (2015) juga berpendapat bahwa komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh simpulan sebagai berikut: (1) Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, hal ini berarti Kabupaten Mojokerto telah menyusun anggaran sesuai dengan perencanaan anggaran yang ingin di capai organisasi, yang artinya perencanaan anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Hal ini juga mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga perencanaan anggaran termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Hasil ini sesuai dengan teori *Stewardship* yang berimplikasi bahwa perencanaan anggaran yang jelas akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, sehingga dengan mengetahui perencanaan anggaran maka tingkat kinerja dapat dicapai. Karenanya untuk dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja di butuhkan perencanaan anggaran yang di tetapkan karena perencanaan anggaran yang jelas menyebabkan proses yang berjalan sesuai target dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam sebuah organisasi dalam suatu instansi; (2) Komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, hal ini berarti keterlibatan aparatur pemerintah daerah dalam proses penganggaran daerah, diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap anggaran. Komitmen untuk mencapai tujuan anggaran dapat terjadi ketika bawahan telah menerima tujuan

anggaran yang telah ditetapkan, dan penerimaan tersebut dapat dicapai karena adanya partisipasi penganggaran. Komitmen tujuan anggaran merupakan kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran. Sehingga anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan untuk menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang di harapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat. Perencanaan anggaran yang jelas akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, sehingga dengan mengetahui perencanaan anggaran maka tingkat kinerja dapat dicapai; (3) Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, hal ini berarti komunikasi internal dapat diharapkan akan meningkatkan kinerja para manajer, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya. Oleh karena itu komunikasi internal dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk pencapaian tujuan. Melalui komunikasi yang baik, maka informasi yang disampaikan oleh komunikator dalam hal ini pimpinan organisasi, akan menjadi jelas, mudah dimengerti dan bisa dipahami oleh komunikan dalam hal ini bawahan, sehingga akan terdapat persamaan pengertian dan kesamaan makna dalam hal penyelesaian pekerjaan

### **Implikasi**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai dampak perencanaan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komunikasi internal terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa. Dalam penelitian ini semuanya memiliki dampak terhadap akuntabilitas kinerja perangkat desa, sebagai berikut: (1) Perencanaan anggaran yang sesuai dengan teori stewardship yang menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dapat membantu pegawai dalam mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui perencanaan anggaran maka tingkat kinerja dapat dicapai. Hal ini mengandung implikasi agar kedepannya, perangkat desa untuk merencanakan anggaran yang jelas dan spesifik untuk dapat mencapai target dalam menentukan keberhasilan yang sesuai dengan harapan masyarakat dalam menciptakan akuntabilitas; (2) Komitmen tujuan anggaran yang merupakan kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran pada organisasi atau instansi. Hal ini mengandung implikasi agar kedepannya perangkat desa dalam mencapai komitmen tujuan anggaran, diharapkan untuk mengikutsertakan bawahan dalam proses penyusunan anggaran, karena dalam melibatkan bawahan dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri; (3) Komunikasi internal yang merupakan kegiatan penting yang melibatkan banyak pihak yang terkait baik atasan maupun bawahan yang dimana masing-masing pihak mempunyai peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi. Hal ini mengandung implikasi agar kedepannya, komunikasi untuk lebih diperhatikan lagi oleh seluruh anggota perangkat desa, karena dengan terjalinnya komunikasi yang baik maka didapat informasi yang jelas dan dapat dipahami oleh seluruh anggota, sehingga akan terdapat persamaan pengertian dan kesamaan makna dalam hal penyelesaian pekerjaan.

Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan pertimbangan bagi pemerintah dalam meningkatkan kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat desa. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu manajer dalam mempertimbangkan berbagai hal untuk pengambilan keputusan yang akan membantu dalam meningkatkan Akuntabilitas kinerja manajerial. Meningkatnya kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat desa dapat membantu dalam menilai kinerja pemerintah desa.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu: (1) Jumlah sampel dalam penelitian ini hanya terbatas pada kabupaten Mojokerto; (2) Penelitian ini menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Sebaiknya dalam mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.

### Saran

Bedasarkan hasil penelitian di atas, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut: (1) Instrumen penelitian ini berupa kuesioner dengan model tertutup yang diberikan pilihan jawaban berdasarkan persepsi jawaban responden. Hal ini dapat menimbulkan permasalahan jika responden memiliki persepsi yang berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya sehingga saran bagi penelitian berikutnya selain menggunakan kuesioner juga dapat dilakukan wawancara terhadap responden maka hasil jawaban yang diperoleh lebih terarah dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi; (2) Kepada aparat desa, masyarakat, dan seluruh pihak yang terkait di Kabupaten Mojokerto disarankan agar dapat lebih meningkatkan kerjasama dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja desa, dan diharapkan Kepada Kepala Desa di Kabupaten Mojokerto disarankan kiranya mengangkat Bendahara Desa yang memiliki latar belakang pendidikan dan keahlian pada bidang akuntansi; (3) Kepada Pemerintah Kabupaten Mojokerto disarankan melaksanakan pelatihan yang memadai kepada seluruh aparat desa terkait teknis pengelolaan anggaran dan menyediakan media informasi mengenai pengelolaan anggaran yang mudah diakses oleh seluruh aparat desa pada khususnya dan seluruh masyarakat pada umumnya; (4) Agar akuntabilitas kinerja pemerintah bisa terlaksana maka perencanaan anggaran dalam perencanaan, keputusan yang diambil belum tentu sesuai dengan tujuan sebelumnya hingga implementasi perencanaan tersebut akan dibuktikan dimasa datang. Inti dari perencanaan adalah salah satu langkah mengantisipasi kejadian di masa depan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan di awal. Salah satu bagian dari perencanaan organisasi, baik itu organisasi publik, maupun organisasi privat, adalah perencanaan anggaran, pendekatan top-down yang diterapkan di tingkat pusat tanpa kejelasan peran dan tanggung jawab, arahan yang tidak tepat dan komunikasi yang buruk menyebabkan ketidakpastian dan menghambat proses perencanaan bagi pemerintah desa terkait antara lain: program, sasaran program, indikator kinerja utama dan kegiatan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, I. 2013. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Erlangga. Jakarta.
- Donaldson, L. Dan J. H. Davis. 1991. *Tewarship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*. *Australian Journal of Management*. 16: 49-64
- Ellen, C. 2011. *Anggaran Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Fan, H. dan C. L. Huang. 2013. *An examination Of The Relationships Among Budget Emphasis, Budget Planning Models And Performance*. *Journal Management*. 51:120-140.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. BP- Universitas Diponegoro. Semarang.
- Haspiarti. 2012. *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kota Pare-Pare*. Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Ismatullah, D. 2010. *Akuntansi Pemerintah*. UPP. AMP YKPN. Bandung.
- Jannah, M. Dan S. Rahayu. 2015 *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif Dan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Intervening*. *Journal Of Accounting*. 3(2)

- Kiswanto, M. 2010. Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Kaltim pos Samarinda. Administrasi bisnis politeknik Negeri Samarinda. *Eksis Riset* ISSN 0216-6237
- Kadek, S dan M. Ary. 2014 Analisis Perencanaan dan Realisasi Anggaran Dalam Evaluasi Kinerja Perusahaan. *Journal of Accounting*.4 (1)
- Locke, E, A, 1968. *Toward A Theory of taskmotivation and incentives organizational Behavior And Human Performance*. Pp.157-189.
- Locke, E, A. And G. P. Latham 1990. *A Theory of Goal Setting And Task Performance*. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall.
- LAN & BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. LAN. Jakarta.
- Manuela, S. M. dan M. G. Rizzo. 2014. Budget Goal Commitment, Clinical Managers Use Of Budget Information And Performance. *Journal Accounting*. 1 (17):228-238.
- Murthy, V dan J. Guthrie. 2013. Accounting For Workplace Flexibility Internal Communication In An Australian Financial Institution. *Accounting research journal*. 26 (2) : 109-129.
- Mardiasmo.2011.*Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Yogyakarta.
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Nafarin. 2012. *Penganggaran Rencana Kerja Perusahaan*. Edisi Kesatu. Salemba Empat. Jakarta.
- Nordiawan, D. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005. Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006. Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Pace, W. R. dan Faules.2013. Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Terjemahan : Deddy Mulyana, MA., Ph.D. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Raissa, A. S 2011. Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Magelang. *Jurnal Akuntansi*.1 (2)
- Rahmad, R. U. 2015. Pengaruh Komunikasi Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Cola-Cola. *Jurnal Ilmu Komunikasi* 3.
- Santoso, S 2009. *Statistik Multivariat*. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Stefani, L 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information (JRI). *Journal Of Accounting*. 4 (1)
- Taufik, S. 2015. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Komitmen Organisasi (Studi empiris pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Ciamis). *Jurnal Ilmu Komunikasi*. 1 (1).
- Tepatfeto, J. D. 2013. Analisis Komitmen Tujuan dan Partisipasi penyusunan Anggaran Terhadap kinerja Manajerial (Studi empiris perusahaan manufaktur di Jawa Timur). *Journal Of Accounting*. 4 (3)
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006. *Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 113 Tahun 2014. *Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa*
- Zarinah, M., Darwinis dan S. Abdullah. 2016. Pengaruh perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap tingkat penyerapan anggaran satuan kerja perangkat daerah dikabupaten Aceh Utara. *Journal of Accounting*. 5 (1).
- Zahrah, H., dan I. Januarti 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Keadilan Anggaran Dan Komitmen Tujuan Anggaran. *Jurnal Akuntansi & Auditing*. 3 (2) : 125-154