

**PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL**

**Studi Kasus pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Djati Kuswantoro

NIM : 052114050

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2009

**PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL**

**Studi Kasus pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Djati Kuswantoro

NIM : 052114050

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

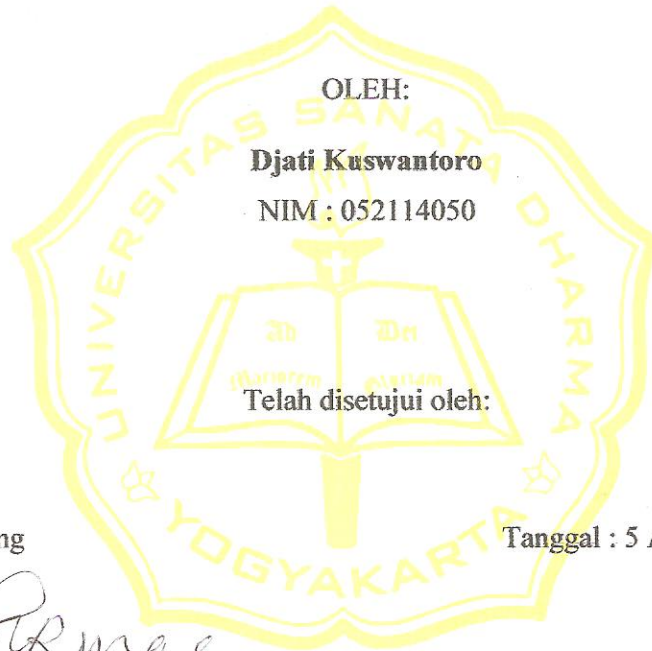
2009

Skripsi

Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial

Studi Kasus pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika

Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta



Pembimbing

Tanggal : 5 Agustus 2009

Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., QIA.

SKRIPSI

**PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL**

**Studi Kasus pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:
Djati Kuswantoro
NIM: 052114050

Telah dipertahankan di depan dewan penguji
Pada tanggal 26 Agustus 2009
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	Nama Lengkap
Ketua	Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M, Akt.
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si, Akt., QIA.
Anggota	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., QIA.
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si, Akt., QIA.
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Yuli H., M.Si., Akt., QIA.

Tanda Tangan





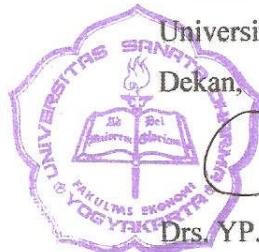


Yogyakarta, 31 Agustus 2009

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan,




Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA.

PERSEMBAHAN

“ NASIB ADALAH HASIL DARI PERBUATAN “

*Jika perbuatan kita selalu baik, maka percaya nasib kita juga akan
selalu baik dengan selalu didasari usaha kerja keras*

1 Korintus 13:4

**Kasih itu sabar; kasih itu murah hati; ia tidak cemburu. Ia tidak
memegahkan diri dan tidak sombong.**

Kupersembahkan untuk:

- *Tuhan Yesus Kristus*
- *Bapak dan Ibuku tercinta*
- *Kakekku tercinta*
- *Adikku Prana Djati Ningrum dan Kurnia Djati Kumala*
- *Keluarga dan Teman-temanku*



UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul: **PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)** dan dimajukan untuk diuji pada tanggal: adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya meyakini dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya anggap seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan, menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 25 Juni 2009
Yang membuat pernyataan,

Djati Kuswantoro

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN KAMPUS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Djati Kuswantoro

Nomor Mahasiswa : 052114050

Demi kepentingan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya berjudul Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta) beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma untuk menyimpan, mengalihkan, dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberi royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada Tanggal: 8 September 2009

Yang Menyatakan



Djati Kuswantoro

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial" Studi kasus pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penulisan skripsi ini disusun guna melengkapi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, saran, dan nasehat dari berbagai pihak skripsi ini tidak mungkin dapat terselesaikan. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Romo Dr. Ir. Paulus Wiryono Priyotama, SJ selaku Rektor Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
4. Firma Sulistiyowati, SE., M.Si., QIA selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi masukan bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Riski, Bapak Heri Tri Jaka, Ibu Meni, Ibu Salmi, dan seluruh staf Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta atas kerjasamanya dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibuku yang selalu mendoakan aku dan memberikan dukungan sepenuhnya. Simbah Kakung, Dek Prana, dan Dek Nia yang selalu memotivasi aku.
7. Denis, Andre, Puput, Lek Tur, Bajuri, Beruk, Kasmir, Anita, Santy, Yohana, Windarti, Falent, Sarita atas persahabatan dan kekompakkan kita.
8. Bunda Tere atas segala kasih sayang yang diberikan kepadaku.
9. Teman-teman Akuntansi angkatan 2005 atas kebersamaan belajar selama ini.
10. Gembul, Bayu, Paijo, Cemban, Plentong, Wintolo atas hari-hari menyenangkan bersama kalian.
11. Teman-teman Misdinar St. Tarcisius Paroki Kumetiran atas dukungannya.
12. Teman-teman Mudika St. Theresia Kanak-Kanak Yesus atas motivasi yang diberikan.
13. Segenap pihak yang telah membantu dan memberikan semangat dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga Tuhan yang akan membalas budi baik anda sekalian, agar anda selalu diberkati dan dilindungi-Nya. Penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi pembaca yang berminat dan dapat juga sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis terbuka menerima segala kritik dan saran demi perbaikan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Yogyakarta, Mei 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	v
PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	4
E. Sistematika Penulisan	4

BAB II	LANDASAN TEORI	
	A. Organisasi Sektor Publik	7
	B. Anggaran	9
	C. Penganggaran	19
	D. Penganggaran Partisipatif	23
	E. Kinerja Manajerial	25
	F. Anggaran Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja	26
	G. Hasil Penelitian Terdahulu	27
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Jenis Penelitian	29
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian	29
	C. Subjek dan Objek Penelitian	30
	D. Teknik Pengumpulan Data	31
	E. Jenis Data	32
	F. Populasi	32
	G. Teknik Pengujian Normalitas Data	32
	H. Instrumen dan Teknik Pengujian Instrumen	33
	I. Teknik Analisis Data	36
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
	A. Sejarah Berdirinya	39

	B. Visi dan Misi	41
	C. Tujuan Diidirikannya	42
	D. Arti Pemakaian Lambang dan Logo	43
	E. Struktur Organisasi	46
BAB V	ANALISIS DATA dan PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Umum Responden	68
	B. Karakteristik Responden	68
	C. Analisis Validitas	71
	D. Analisis Reliabilitas	73
	E. Pengujian Normalitas Data	73
	F. Pengujian Hipotesis	74
	G. Pembahasan	76
BAB VI	PENUTUP	
	A. Kesimpulan	79
	B. Keterbatasan	81
	C. Saran	82
	DAFTAR PUSTAKA	83
	LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel V.1	68
Tabel V.2	69
Tabel V.3	70
Tabel V.4	70
Tabel V.5	71

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian	85
Lampiran 2 : Data Hasil Kuesioner Penelitian	91
Lampiran 3 :Data Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	93
Lampiran 4 : Data Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana	98
Lampiran 5 :Data Hasl Uji Normalitas Data	100
Lampiran 6 : Struktur Organisasi	102

ABSTRAK

PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

**Djati Kuswantoro
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2009**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Responden pada penelitian ini diambil dari seluruh manajer yang berada di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu sebanyak 25 orang yang terdiri dari Kepala Dinas, Kepala Subbagian, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi.

Penelitian studi kasus ini dilaksanakan pada bulan Maret 2009. Data dikumpulkan dengan teknik : (1) Dokumentasi, (2) Wawancara, (3) Kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah : (1) Analisis korelasi sederhana, (2) Analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Jika hal tersebut menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif meningkat, maka kinerja manajerial akan menurun, tetapi jika penganggaran partisipatif menurun, maka kinerja manajerial akan meningkat.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF PARTICIPATIVE BUDGETING TO MANAGERIAL PERFORMANCE A Case Study in Service of Transportation, Communication and Informatics Of The Province of Special Territory of Yogyakarta

**Djati Kuswantoro
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2009**

This research was purposed to know the influence of participative budgeting to managerial performance in Service of Transportation, Communication and Informatics of The Province of Special Territory of Yogyakarta. The respondents of this research were taken from 25 people who were head service, head of subdivision, head level and head section in service of transportation, communication and informatics of The Province of Special Territory of Yogyakarta.

This case study research was conducted in March 2009. The data collection techniques used were: (1) documentation; (2) interviews; (3) questionnaire. The data analysis techniques used were; (1) product moment simple correlation analysis; (2) simple linear regression analysis. This research showed that there was negative influence of participative budgeting to managerial performance. So, if participative budgeting increased, the managerial's performance will decrease, in the other hand, if participative budgeting decreased, the managerial performance will increase.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan proses politik. Dalam hal ini, anggaran merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2002: 61). Secara sederhana dapat dikatakan bahwa anggaran publik menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas.

Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Dalam proyeksi, atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran. Bertolak dari kondisi ini, sektor publik mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah diatas, yakni anggaran partisipasi (*participatory budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai

keepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bass dan Leavitt (1963); Schuler dan Kim (1976); Brownell dan McInnes (1986); dan Indriantoro (1993) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Menurut Brownell (1982) dalam Sumarno (2005), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran sementara Chong (2002) menyatakan sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan/pelaksana anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan seperti yang diungkapkan oleh Argyris, Becker dan Green (dalam Mustikawati, 1999: 97). Hal tersebut juga didukung oleh Supomo dan Indriantoro (1998: 62) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui peningkatan kinerja manajerial. Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dikemukakan bahwa ada korelasi positif antara penganggaran partisipasi dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penganggaran di dalam perusahaan maka kinerja perusahaan secara keseluruhan mengalami peningkatan. Anggaran partisipatif mengkomunikasikan rasa bertanggung jawab pada para

manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas. Berangkat dari kesimpulan di atas maka penelitian ini dilakukan untuk secara spesifik mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

Adakah pengaruh positif penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta?

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

D. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi sarana untuk pengembangan diri dan menerapkan teori yang telah didapatkan selama masa kuliah serta menambah wawasan baru mengenai masalah yang diteliti.

2. Bagi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

Mendapatkan gambaran mengenai proses partisipatif dalam menyusun anggaran yang telah dilakukannya dan mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Hal ini akan membantu Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambilnya.

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menambah koleksi kepustakaan dan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa lain yang akan melakukan penelitian sejenis yang akan datang.

E. SISTEMATIKA PENULISAN

Bab I Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan tentang latar belakang penelitian, anggaran yang berfungsi sebagai alat bantu manajemen dalam

menyusun perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Salah satu cara yang dapat digunakan dalam menyusun anggaran adalah dengan penganggaran partisipatif. Dalam penelitian sebelumnya dikemukakan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai salah satu organisasi sektor publik yang menerapkan penganggaran partisipatif juga dapat menilai kinerja manajerial. Latar belakang yang ada inilah kemudian mendasari munculnya pertanyaan penelitian yang terdapat dalam rumusan masalah.

Bab II Landasan Teori

Dalam bab ini akan dikemukakan tentang teori-teori yang mendukung dilakukan penelitian yang didapat dari hasil studi pustaka. Uraian yang terdapat dalam bab ini dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan data. Dalam bab ini akan diuraikan beberapa hal diantaranya tentang penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Bab III Metode Penelitian

Dalam bab ini diuraikan tentang hal-hal teknis yang menyangkut pelaksanaan penelitian, mengenai jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

Bab IV Gambaran Umum Perusahaan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sejarah singkat dan perkembangan perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi.

Bab V Analisis Data dan Pembahasan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai analisis data untuk menjawab permasalahan yang telah disampaikan pada rumusan masalah pada Bab I. Data tentang pelaksanaan penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial dikorelasikan. Dengan bantuan SPSS data tersebut diolah sehingga diketahui besarnya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Bab VI Penutup

Dalam bab ini dikemukakan tentang kesimpulan berdasarkan analisis dan pembahasan data yang berkaitan dengan rumusan masalah. Bab ini juga akan memuat saran-saran yang dianggap perlu berdasarkan keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian ini terhadap penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Organisasi Sektor Publik

1. Pengertian Organisasi Sektor Publik

Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Bidang kesehatan, pendidikan, keamanan, dan transportasi adalah contoh dari sektor publik (Mahsun, dkk 2006: 4).

Sektor publik eksis karena dibutuhkan. Jadi keberadaan sektor publik di tengah masyarakat tidak bisa dihindarkan. Masyarakat membutuhkan regulasi yang mengatur pemakaian barang-barang publik (*public goods*). Dalam perkembangannya, sektor publik sangat berperan dalam pengaturan *public goods* tersebut sehingga dapat didistribusikan kepada segenap masyarakat secara adil dan merata.

Menurut Jones (1993) peran utama sektor publik mencakup tiga hal, yaitu:

1. Regulatory Role

Regulasi-regulasi sangat dibutuhkan masyarakat agar mereka secara bersama-sama bisa mengkonsumsi dan menggunakan *public goods*. Sektor publik sangat berperan dalam menetapkan segala aturan yang berkaitan dengan kepentingan umum. Tanpa ada aturan oleh

organisasi-organisasi di lingkungan sektor publik maka ketimpangan akan terjadi di masyarakat.

2. *Enabling Role*

Tujuan akhir dari sebagian besar regulasi adalah memungkinkannya segala aktivitas masyarakat berjalan secara aman, tertib dan lancar. Sektor publik mempunyai peran yang cukup besar dalam memperlancar aktivitas masyarakat yang beraneka ragam tersebut.

3. *Direct Provision of Goods and Services*

Sektor publik berperan dalam mengatur berbagai kegiatan produksi dan penjualan barang atau jasa, *public good* dan *quasi public goods*, meskipun sudah diprivatisasi atau dikelola oleh swasta. Peran sektor publik dalam hal ini adalah ikut serta mengendalikan dan mengawasi dengan sejumlah regulasi yang tidak merugikan publik.

2. Tipe Organisasi

Pada dasarnya terdapat 4 (empat) jenis tipe organisasi.

Tipe organisasi sektor publik meliputi (Mahsun, dkk 2006: 6):

a. *Pure-Profit Organization*

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/jasa dengan maksud utama untuk memperoleh laba sebanyak-banyaknya sehingga bisa dinikmati oleh para pemilik.

b. Quasi-Profit Organization

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/jasa dengan maksud untuk memperoleh laba dan mencapai sasaran atau tujuan lainnya sebagaimana yang dikehendaki para pemilik.

c. Quasi-Nonprofit Organization

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan.

d. Pure-Nonprofit Organization

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

B. Anggaran

1. Definisi Anggaran Perusahaan

Merupakan suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi, dan pengendalian (Kana,1986: 4).

Inti yang terkandung dalam definisi tersebut adalah:

- a. Anggaran perusahaan harus bersifat formal yang berarti bahwa anggaran perusahaan disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh secara tertulis.

- b. Anggaran perusahaan bersifat sistimatis, dalam arti bahwa penyusunannya itu secara berurutan dan atas dasar suatu logika.
- c. Anggaran perusahaan merupakan suatu hasil pengambilan keputusan atas dasar beberapa asumsi tertentu.
- d. Pengambilan keputusan oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi, dan pengendalian.

2. Karakteristik Anggaran

Karakteristik anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2002: 1) adalah:

- a. Anggaran dinyatakan dalam ukuran moneter dan didukung oleh ukuran-ukuran non moneter.
- b. Anggaran biasanya merupakan komitmen manajemen untuk menerima tanggung jawab mencapai tujuan yang dianggarkan.
- c. Usulan anggaran dikaji ulang dan disahkan oleh manajer dengan wewenang yang lebih tinggi.
- d. Anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

3. Jenis Anggaran Sektor Publik

Jenis anggaran sektor publik menurut Mahsun, dkk (2006: 83):

- a. Anggaran Operasional, yaitu anggaran yang berisi rencana kebutuhan sehari-hari oleh pemerintah pusat/daerah untuk menjalankan kegiatan pemerintahan. Belanja operasi adalah belanja yang manfaatnya hanya

untuk satu periode anggaran dan tidak dimaksudkan untuk menambah aset pemerintah. Klasifikasi belanja operasi antara lain meliputi belanja pegawai, belanja barang noninvestasi, pembayaran bunga utang, subsidi, dan belanja operasional.

- b. Anggaran Modal/Investasi, yaitu anggaran berisi rencana jangka panjang dan pembelanjaan aktiva tetap, seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot kantor. Belanja modal merupakan bagian dari anggaran modal/investasi. Belanja modal adalah belanja yang dilakukan untuk investasi permanen, aset tetap, dan aset berwujud lainnya dalam menunjang kegiatan pemerintahan dan melakukan pelayanan kepada masyarakat. Klasifikasi belanja modal meliputi belanja perolehan investasi permanen dan belanja pembelian aset tetap.

4. Pendekatan Anggaran Sektor Publik

Secara garis besar terdapat dua pendekatan utama yang mempunyai perbedaan mendasar, yaitu (Mahsun, dkk 2006: 85):

- a. Anggaran Tradisional atau Konvensional

Anggaran tradisional atau konvensional merupakan pendekatan yang banyak dianut oleh negara-negara berkembang. Ciri-ciri dari pendekatan ini antara lain (Mahsun, dkk 2006: 85):

1. *Incrementalism*, yaitu hanya melakukan perubahan atau pengurangan jumlah pada item-item anggaran tahun sebelumnya, tanpa melakukan pengkajian yang mendalam.

2. *Line item*, yaitu anggaran yang didasarkan pada sifat dari penerimaan dan pengeluaran, sehingga tidak memungkinkan untuk menghilangkan item-item penerimaan atau pengeluaran yang telah ada dalam struktur anggaran, walaupun sebenarnya secara riil item tertentu sudah tidak relevan lagi untuk digunakan pada periode sekarang.
 3. Sentralis, yaitu penyiapan anggaran dilakukan secara terpusat dan tidak tersedianya informasi yang memadai, sehingga menyebabkan lemahnya perencanaan anggaran, yang akan menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran.
 4. Spesifikasi, yaitu proses penganggaran terpisah untuk pengeluaran rutin dan pengeluaran modal/investasi.
 5. Tahunan, untuk proyek investasi, anggaran tahunan terlalu pendek, sehingga akan mendorong munculnya praktek-praktek yang tidak diinginkan seperti kolusi dan korupsi.
 6. Prinsip anggaran bruto, prinsip anggaran kurang sistematis dan tidak rasional, karena tidak didasarkan pada jumlah bersih.
- b. Anggaran Dengan Pendekatan *New Public Management* (NPM)

Pendekatan NPM mendorong usaha mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis dalam perencanaan anggaran sektor publik.

Anggaran dengan pendekatan NPM memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Mahsun, dkk 2006: 86):

1. Komprehensif atau komparatif
2. Terintegrasi dan lintas departemen
3. Proses pengambilan keputusan yang rasional
4. Berjangka panjang
5. Spesifikasi tujuan dan perangkingan prioritas
6. Adanya pengawasan kerja

5. Fungsi Anggaran Sektor Publik

Anggaran sektor publik dapat berfungsi sebagai berikut (Mahsun, dkk 2006: 81):

a. Alat perencanaan

Sebagai alat perencanaan, anggaran sektor publik merupakan alat yang digunakan untuk melakukan berbagai perencanaan, seperti perumusan tujuan dan kebijakan, program, aktivitas, alokasi dana dan sumber pembiayaan, serta indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategis.

b. Alat pengendalian

Sebagai alat pengendalian, anggaran sektor publik berfungsi sebagai instrumen yang dapat mengendalikan terjadinya pemborosan-pemborosan pengeluaran. Berdasarkan anggaran yang diajukan, pemerintah menyajikan rencana detail tentang semua penerimaan dan pengeluaran yang harus dipertanggungjawabkan kepada publik.

c. Alat kebijakan fiskal

Sebagai alat kebijakan fiskal, anggaran sektor publik digunakan sebagai instrumen yang dapat mencerminkan arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi, yang akan mendorong, memfasilitasi, dan mengkoordinasikan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi.

d. Alat politik

Sebagai alat politik, anggaran sektor publik merupakan dokumen politik yang berupa komitmen dan kesepakatan antara pihak eksekutif dan legislatif atas penggunaan dana publik.

e. Alat koordinasi dan komunikasi

Sebagai alat koordinasi, anggaran sektor publik merupakan instrumen untuk melakukan koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Sebagai alat komunikasi, anggaran sektor publik berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif.

f. Alat penilaian kinerja

Sebagai alat penilaian kinerja, anggaran sektor publik merupakan wujud komitmen dari pihak eksekutif sebagai pemegang anggaran kepada pihak legislatif sebagai pemberi wewenang. Kinerja pihak eksekutif sebagai manajer publik dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran.

g. Alat pemotivasian

Sebagai alat pemotivasian, anggaran sektor publik dapat memotivasi pihak eksekutif beserta stafnya untuk bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

h. Alat untuk menciptakan ruang publik

Sebagai alat untuk menciptakan ruang publik, anggaran sektor publik merupakan wadah untuk menampung aspirasi dari kelompok masyarakat, baik kelompok masyarakat yang terorganisir maupun yang tidak terorganisir.

6. Siklus Anggaran

Siklus anggaran meliputi (Mahsun, dkk 2006: 83):

a. Tahap Persiapan Anggaran

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia.

b. Tahap Ratifikasi Anggaran

Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Dalam tahap ini pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill* namun juga harus memiliki *political skill*, *salesmanship*, dan *coalition building* yang memadai.

c. Tahap Pelaksanaan Anggaran

Dalam tahap pelaksanaan anggaran, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah sistem akuntansi, sistem informasi akuntansi, dan sistem pengendalian manajemen.

d. Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran

Tahap ini adalah tahap akhir dalam siklus penganggaran. Pada tahap ini anggaran dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan dan dievaluasi pelaksanaannya.

7. Kegunaan Anggaran

Anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu (Munandar, 1986: 10):

a. Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

b. Sebagai Alat Pengawasan Kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai tolok ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan.

c. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.

8. Manfaat Penyusunan Anggaran

Manfaat penyusunan anggaran bagi perusahaan adalah (Kana, 1986: 11):

A. Di Bidang *Planning*

- a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
- b. Membantu mengerahkan seluruh tenaga yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
- c. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
- d. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
- e. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.

B. Di Bidang *Coordinating*

- a. Membantu mengkoordinir faktor manusia dengan perusahaan.
- b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan dunia usaha yang dihadapi.
- c. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
- d. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.

C. Di Bidang *Controlling*

- a. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran.
- b. Membantu mencegah pemborosan

9. Kelemahan Anggaran

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Kana (1986).

Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya.

10. Sifat Anggaran

Anggaran perusahaan sifatnya perlu fleksibel, karena pertama-tama segala sesuatunya tidak mungkin diperhitungkan secara tepat, walaupun data-datanya lengkap sekalipun. Kedua, sifat fleksibilitas ini diperlukan untuk memberikan kelonggaran kepada manajemen untuk mengambil keputusan-keputusan dalam menyesuaikan tindakan-tindakannya bila ada hal-hal yang belum diperhitungkan semula dalam anggaran, demi penunaian tugas manajemennya dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian

memberikan ruang gerak untuk menampung fungsi-fungsi manajemen dalam pelaksanaannya (Mulyanto, 1974: 5).

C. Penganggaran

1. Pengertian Penganggaran

Penganggaran ialah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja (*out-put*), serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan kerja. Secara lebih terperinci, proses kegiatan yang tercakup dalam penganggaran tersebut antara lain (Munandar, 1986: 16):

- a. Pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk menyusun anggaran.
- b. Pengolahan dan penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan taksiran-taksiran dalam rangka menyusun anggaran.
- c. Menyusun anggaran serta menyajikannya secara teratur dan sistematis.
- d. Pengkoordinasian pelaksanaan anggaran.
- e. Pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja, yaitu untuk mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan anggaran.
- b. Pengolahan dan penganalisaan data tersebut untuk mengadakan interpretasi dan memperoleh kesimpulan-kesimpulan dalam rangka mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap kerja yang telah

dilaksanakan, serta menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan sebagai tindak lanjut (*follow-up*) dari kesimpulan-kesimpulan tersebut.

2. Persyaratan Menyusun Anggaran

Persyaratan menyusun anggaran meliputi (Kana, 1986: 5):

- a. Anggaran perusahaan harus bersifat realistis, dalam arti bahwa anggaran perusahaan itu tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis.
- b. Anggaran perusahaan harus bersifat luwes, yang berarti bahwa anggaran perusahaan tidak terlalu kaku sehingga berpeluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
- c. Anggaran perusahaan harus bersifat kontinyu, dalam arti bahwa anggaran perusahaan memerlukan perhatian secara terus menerus dan bukan merupakan suatu usaha yang bersifat insidental.
- d. Perusahaan yang menyusun anggaran perusahaan, harus mampu:
 1. Melaksanakan sistem manajemen ilmiah.
 2. Berkomunikasi secara efektif.
 3. Memberikan motivasi kepada para anggota.
 4. Mendorong terciptanya partisipasi.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Menurut Munandar (1986: 11) faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan penganggaran meliputi:

- A. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
- a. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
 - b. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
 - c. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
- B. Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
- a. Keadaan persaingan.
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat.
 - d. Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
 - e. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

4. Keanggotaan Komisi Anggaran

Komisi anggaran atau bagian anggaran umumnya berada langsung di bawah direksi, karena baik dalam penyusunannya maupun dalam pelaksanaannya anggaran perlu melibatkan personalia dari berbagai

bagian. Dengan menempatkan komisi anggaran ini secara langsung dibawahnya, maka diharapkan anggaran yang tersusun nantinya akan memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan. Sehingga anggaran benar-benar akan merupakan alat bagi manajemen untuk menggerakkan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian.

Keanggotaan dari komisi anggaran ini akan meliputi (Kana,1986: 10):

a. Salah seorang anggota direksi

Seorang direktur keuangan bertugas memberikan pedoman umum yang akan dipakai dalam penyusunan anggaran, baik anggaran jangka panjang maupun anggaran tahunan. Direktur juga menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, baik tujuan umum maupun tujuan khusus.

b. Manajer pemasaran

Seorang *marketing manager* bertugas menyusun anggaran biaya distribusi, termasuk biaya iklan dan promosi.

c. Manajer keuangan

Seorang *financial manager* bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan posisi keuangan perusahaan.

d. Manajer bagian umum, administrasi dan personalia bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan biaya umum, adminstrasi dan personalia.

D. Penganggaran Partisipatif

Anggaran mempunyai beberapa fungsi penting diantaranya fungsi komunikasi dan fungsi motivasi. Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperanserta dalam proses anggaran. Selanjutnya, setiap orang yang bertanggungjawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian periodik. Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka (Supriyono, 1987: 344).

Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer pada unit organisasi dibawahnya, untuk mengkoordinasi kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, dalam penyusunan anggaran tidak boleh hanya dilakukan oleh manajer puncak tetapi harus disusun dengan peran serta (partisipasi) aktif para manajer tingkat menengah dan bawah sesuai

dengan kompetensinya masing-masing atau sering disebut dengan penganggaran partisipatif.

Penganggaran partisipatif adalah sistem penganggaran dimana manajer tingkat menengah diikutsertakan dalam penyusunan anggaran. Manajer setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan mengenai anggaran yang diusulkan. Dengan demikian, diharapkan dapat meningkatkan pertanggungjawaban manajer tingkat menengah dan mendorong terciptanya kreativitas di dalam pencapaian tujuan unit usahanya dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Penganggaran partisipatif merupakan jenis anggaran yang saat ini banyak digunakan sebagai pendekatan manajerial untuk menilai kinerja perusahaan.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Supomo dan Indriantoro, 1998: 63).

Seperti yang diungkapkan Milani dalam Supomo dan Indriantoro, bahwa keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran nonpartisipatif.

Partisipasi dalam penganggaran merupakan faktor kritis yang dapat mempengaruhi keefektifan perusahaan secara keseluruhan. Efek-efek yang ditimbulkan secara umum adalah positif dengan mengacu pada moral,

motivasi, kinerja, kepuasan kerja, serta sikap bawahan terhadap pekerjaan, supervisor, dan perusahaan itu sendiri (Indriantoro, 1993: 21).

E. Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney et.al. dalam Supomo dan Indriantoro yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, supervisor, pengaturan staff, negoisasi, dan representasi. Argyris dalam Riyadi, menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Seperti yang telah dibahas, partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat.

Penilaian kinerja manajerial sangat penting bagi perusahaan sebab dengan penilaian kinerja dapat diketahui sejauh mana manajer telah melakukan tugas-tugasnya demi mencapai tujuan organisasi. Untuk mengetahui kinerja diperlukan pengukuran kinerja. Manfaat pengukuran kerja bagi manajer maupun karyawan menurut Mulyadi dan Setyawan (2001: 353) adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

F. Anggaran Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja

Anggaran yang disusun oleh organisasi dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian organisasi dan penilaian kinerja manajerial. Pengukuran kinerja manajerial dilakukan dengan cara membandingkan kinerja keuangan sesungguhnya dengan kinerja keuangan yang disusun. Sistem pengukuran yang demikian sering disebut sistem pengukuran kinerja tradisional. Asumsi yang digunakan dalam sistem pengukuran tradisional adalah bahwa pekerja dapat melakukan sesuatu yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan perusahaan tetapi ada keharusan untuk melakukan inovasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001: 636).

Pada anggaran, setiap program yang telah disusun diterjemahkan dalam anggaran tiap divisi sehingga prestasi divisi tersebut dapat diukur. Selama pelaksanaan program, manajer melakukan pengumpulan realisasi anggaran dan nilai yang dicapai oleh tiap divisi. Penilaian prestasi tiap divisi dilakukan

dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi anggaran. Menurut Supriyono (1999: 252) secara periodik dilakukan pengukuran prestasi yaitu dari perbandingan tersebut dapat diketahui apakah prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tertentu memuaskan atau tidak.

Apabila realisasi anggaran biaya menunjukkan perbedaan yang lebih kecil dari anggaran biaya yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut memuaskan. Tetapi apabila realisasi anggaran biaya menunjukkan perbedaan yang lebih besar dari anggaran biaya yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut tidak memuaskan. Sebaliknya, apabila realisasi anggaran pendapatan menunjukkan perbedaan yang lebih kecil dari anggaran pendapatan yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut tidak memuaskan. Tetapi apabila realisasi anggaran pendapatan menunjukkan perbedaan yang lebih besar dari anggaran pendapatan yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut memuaskan.

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang dimuat dalam literatur akuntansi mengenai pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial memperoleh hasil yang bervariasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rini, Widanarta, dan Haryanto (2003: 31) menunjukkan hasil bahwa terdapat

pengaruh secara signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan Merchant, Brownell, Aranya dalam Bachtiar dan Susilowati menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Bass dan Leavitt (1963), Schuler dan Kim (1976), Brownell dan McInnes (1986), dan Indriantoro (1993) yang juga menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian Milani (1975), Kenis (1979), dan Riyanto (1996) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan diantara keduanya, sedangkan beberapa peneliti yang lain yaitu Sterdy (1960), Bryan dan Locke (1967) melaporkan bahwa kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Studi kasus yang dimaksud disini adalah penelitian terhadap data mengenai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Data yang diperoleh kemudian diolah dan dianalisis, sehingga kesimpulan yang ditarik hanya berlaku pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan tidak berlaku pada dinas perhubungan lainnya.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan antara bulan Februari 2009 sampai dengan bulan April 2009.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Yang dimaksud dengan subjek penelitian ini adalah orang-orang yang menjadi responden yang akan ditanyai untuk memperoleh informasi bagi penulis. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah :

- a. Manajer Tingkat Atas
- b. Manajer Tingkat Menengah
- c. Manajer Tingkat Bawah

Yang terlibat langsung di dalam proses penganggaran partisipatif.

2. Objek Penelitian

Yang dimaksud dengan objek penelitian adalah variabel-variabel yang diteliti oleh penulis. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah :

- a. Gambaran Umum Perusahaan.
- b. Kegiatan Penganggaran Partisipatif.
- c. Kinerja Manajerial
- d. Struktur Organisasi Perusahaan

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 1999: 135).

2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil (Sugiyono, 1999: 130).

3. Dokumentasi

Metode ini dilakukan dengan melihat, mempelajari dan meneliti kegiatan perusahaan melalui dokumen dan data yang ada di perusahaan.

E. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer adalah didapat dari sumber utama, baik dari individu ataupun perorangan. Di sini berupa hasil dari pengisian kuesioner.
2. Data Sekunder adalah data primer yang diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data/pihak lain. Di sini berkaitan dengan gambaran umum perusahaan, visi, misi, dan tujuan perusahaan.

F. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2000: 55). Populasi dalam penelitian ini adalah manajer tingkat atas (kepala dinas), manajer tingkat menengah (kepala bidang/kepala subbagian) dan manajer tingkat bawah (kepala seksi) yang terlibat langsung dalam proses partisipasi penyusunan anggaran pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 25 orang. Melihat jumlah populasi relatif kecil, maka semua anggota populasi dijadikan sampel (sampling jenuh).

G. Teknik Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas data ini dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian, karena data yang baik adalah data yang memiliki distribusi normal.

Normalitas data dapat diketahui dan dilihat dengan statistik uji *Kolmogorov Smirnov* yang dicari dengan bantuan SPSS. Persyaratan data disebut normal jika probabilitas atau $p > 0,05$ (Triton, 2005: 79).

H. Instrumen dan Teknik Pengujian Instrumen

1. Instrumen

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen berupa kuesioner. Kuesioner ini terdiri dari dua bagian, yaitu bagian penganggaran partisipatif dan bagian kinerja manajerial.

Instrumen penganggaran partisipatif menggunakan instrumen dari Milani, 1975 (Sugioko, 2004). Instrumen ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar partisipasi manajer dalam kegiatan penganggaran. Dalam kuesioner ini semakin besar angka partisipasi yang dipilih responden maka semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam penganggaran. Sebaliknya, semakin kecil angka partisipasi yang dipilih responden maka semakin kecil tingkat partisipasi manajer dalam penganggaran.

Instrumen kinerja manajerial menggunakan instrumen dari Mahoney, 1963 (Sugioko, 2004). Instrumen ini bertujuan untuk mengetahui kinerja manajer dalam bidang-bidang aktivitas manajerial. Dalam instrumen ini semakin tinggi angka kinerja yang dipilih oleh responden maka semakin tinggi pula kinerja mereka dan semakin kecil angka yang dipilih responden maka semakin rendah pula kinerja mereka.

2. Teknik Pengujian Instrumen

Ketelitian hasil suatu penelitian banyak ditentukan oleh validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data. Validitas menunjukkan tingkat sejauh mana suatu alat pengukur, mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas adalah suatu ukuran

konsistensi instrumen secara keseluruhan dalam mengukur gejala yang sama.

Pengukuran data dalam penelitian ini meliputi :

- a. Pengukuran validitas, dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur apa yang ingin diukur (Umar, 2003: 72). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran validitas ini dilakukan dengan metode *Pearson* atau metode *Product Moment* antara skor item dan skor total dari instrumen yang diukur. Rumus *Product Moment* yang digunakan adalah :

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r : korelasi *product moment*

n : cacah subyek uji coba

$\sum x$: jumlah skor butir (x)

$\sum y$: jumlah skor variabel (y)

$\sum x^2$: jumlah skor butir kuadrat (x)

$\sum y^2$: jumlah skor variabel kuadrat (y)

$\sum xy$: jumlah perkalian butir (x) dengan skor variabel (y)

Dalam penelitian ini penulis menggunakan bantuan program SPSS *under Windows* versi 17 dalam penghitungan nilai korelasi *Product Moment* butir total. Apabila nilai korelasi *Product Moment* hitung (r) lebih besar dari 0,3 (Sugiyono, 1999: 115) maka butir instrumen tersebut dapat disimpulkan memiliki validitas yang baik. jika nilai r hitung $> 0,3$ maka butir yang bersangkutan dinyatakan valid.

- b. Pengukuran reliabilitas, pengukuran ini dilakukan dengan *internal consistency* dengan teknik belah dua (*split half*) yang dianalisis dengan rumus *Spearman Brown*. Butir-butir instrumen dibelah menjadi dua kelompok, yaitu kelompok instrumen ganjil dan kelompok instrumen genap. Selanjutnya skor data tiap kelompok itu disusun sendiri. Untuk masing-masing kelompok skor butirnya dijumlahkan sehingga menghasilkan skor total. Selanjutnya skor total antara kelompok ganjil dan genap dicari korelasinya. Koefisien korelasi (r_b) itu kemudian dimasukkan dalam rumus *Spearman Brown*:

$$r_b = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

r_b = Koefisien korelasi skor genap dan ganjil

x = Skor genap

y = Skor ganjil

$$r_i = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

r_i = reliabilitas internal seluruh instrumen

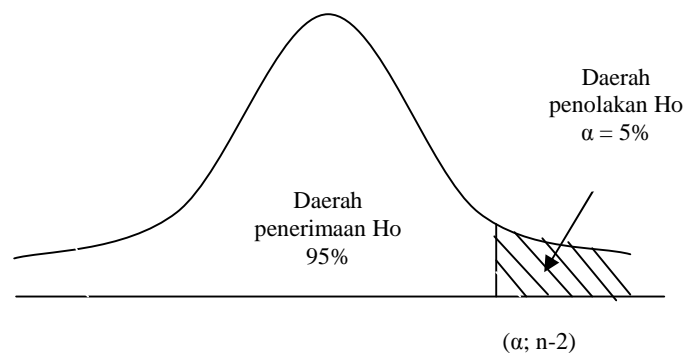
r_b = korelasi *product moment* antara belahan perama dan kedua

Jika hasil koefisien korelasi (*Spearman Brown*) yang dihasilkan lebih besar dari 0,8 (Sugiyono, 2005: 216) maka instrumen tersebut dapat disimpulkan memiliki reliabilitas yang baik.

I. Teknik Analisis Data

Dalam menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan langkah- langkah sebagai berikut:

- Menentukan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a)
- Menentukan *level of significance* (α) = 5% dengan nilai *level of confidence* sebesar 95%
- Menentukan kriteria pengujian dengan satu sisi



d. Menghitung koefisien regresi

Menghitung koefisien regresi sederhana

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan (kinerja manajerial)

a = Harga Y bila $X = 0$ (harga konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu (penganggaran partisipatif)

Bila koefisien regresi yang diperoleh positif, maka garis regresi akan mempunyai lereng positif, yang berarti bila penganggaran partisipatif meningkat, maka kinerja manajerial meningkat. Sebaliknya jika koefisien regresi negatif, maka garis regresi mempunyai lereng negatif yang berarti bila penganggaran partisipatif meningkat, maka kinerja manajerial menurun.

e. Penarikan kesimpulan

- Jika probabilitas ≥ 0.05 maka hipotesis nol (H_0) tidak dapat ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penganggaran partisipatif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

- Jika probabilitas < 0.05 maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB IV

GAMBARAN UMUM DINAS PERHUBUNGAN, KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

A. Sejarah Berdirinya Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

Pada awalnya, keberadaan suatu organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta bertanggungjawab kepada Direktorat Jendral Perhubungan (Dirjen Perhubungan). Di mana Dirjen Perhubungan membawai 16 Kantor Wilayah (Kanwil) Dirjen Perhubungan Darat, Kantor Wilayah (Kanwil) Dirjen Perhubungan Laut dan enam Kantor Wilayah Dirjen Perhubungan Udara.

Keberadaan dari masing-masing Kanwil tidak secara otomatis berada ditiap-tiap provinsi yang bersangkutan. Sehubungan dengan keadaan tersebut pembinaan transportasi antar angkutan dalam provinsi mengalami beberapa kendala, terutama menyangkut masalah koordinasi serta pencapaian tujuan ketertiban serta kelancaran subsektor perhubungan darat, laut maupun udara. Sehingga provinsi yang tidak memiliki Kanwil Perhubungan untuk pembinaan sektor perhubungan di koordinir oleh seorang pejabat yang ditunjuk selaku Kepala Perwakilan Perhubungan (Kaperwahub) dimana yang memiliki jabatan ini bukan merupakan jabatan struktur dan tidak berselon.

Menurut keputusan Menteri Perhubungan Nomor 64 Tahun 1988 Tanggal 26 September 1988 tentang Pendirian Kanwil Perhubungan di masing-masing

provinsi di Indonesia, tidak terkecuali di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Daerah Istimewa Yogyakarta berada di Kanwil XII (berdasarkan urutan propinsi). Kanwil XII Daerah Istimewa Yogyakarta termasuk di dalam klasifikasi tipe C (menurut KM 55 Tahun 1995 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kanwil Departemen Perhubungan).

Kemudian Kanwil XII Daerah Istimewa Yogyakarta mengalami banyak perkembangan, pertama kali berada di Jalan Mangkubumi Yogyakarta dengan menyewa Wisnu Ratih (utara Stasiun Tugu yang merupakan milik Perumba). Dikarenakan beban kerja yang terlalu banyak, maka diputuskan untuk pindah di Jalan Sutomo No 54 Yogyakarta. Dirasakan sarana dan prasarana kurang mendukung dan memadai serta gedung yang permanen, kemudian diputuskan untuk pindah di Jalan Solo km 9 Yogyakarta yang berdekatan dengan Perum Angkasa Pura I (PAP I) selama kurang dari lima tahun dan timbul gagasan untuk mewujudkan gedung operasional yang permanen, oleh karena itu diadakan perjanjian antara Kanwil XII dengan Perum Angkasa Pura I yang memutuskan memberikan tanah Kanwil XII kepada Perum Angkasa I. Pembiayaan gedung dan penyediaan sarana dan prasarana dilakukan oleh pihak Perum Angkasa Pura I. Maka dimulailah dibangun gedung permanen berlantai 3 di Jalan Babarsari No 30 Depok Sleman Yogyakarta dan menetap sampai sekarang.

Pada tanggal 1 Januari 2001 terjadi penggabungan antara Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan (LLAJ) dengan Kanwil Departemen Perhubungan menjadi Dinas Perhubungan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang berdasarkan

pada Peraturan Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 5 Tahun 2001 Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan digabung dengan kantor wilayah Departemen Perhubungan dan Telekomunikasi.

Pada awal Tahun 2009 telah diberlakukannya Struktur Organisasi dan Tata Kerja (STOK) yaitu dengan Perda Nomor 6 Tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja dinas Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Dinas Perhubungan berubah nama menjadi Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika.

B. Visi dan Misi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika

a. Visi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika:

Terciptanya suatu sistem transportasi darat, laut dan udara yang selamat, efisien, aman, tertib dan lancar serta pelayanan jasa pos dan telekomunikasi yang tertib dan terkendali sehingga mampu berperan sebagai penunjang, penggerak, dan pendorong kehidupan ekonomi, politik, budaya, hankam dan perkembangan nasional.

b. Misi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika:

1. Meningkatkan keselamatan berlalu lintas di jalan, pelayanan dan penerbangan dengan menitikberatkan pada keselamatan pengguna jasa angkutan dan pejalan kaki.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan bidang transportasi yang memenuhi standar pelayanan dengan memprioritaskan pengembangan sistem angkutan umum yang menyediakan aksesibilitas tinggi dan tepat waktu.

3. Meningkatkan kualitas pelayanan bidang pos dan telekomunikasi yang memenuhi standar pelayanan dengan memprioritaskan pengembangan sistem-sistem pos dan telekomunikasi yang mempunyai aksesibilitas tinggi, tepat waktu dan harga yang terjangkau.
4. Menciptakan sistem-sistem transportasi yang berwawasan lingkungan melalui penggunaan angkutan umum dan penerapan manajemen dan rekayasa lalu lintas yang ramah lingkungan serta keterpaduan antara pengembangan kawasan dan transportasi.
5. Meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia dalam penyelenggaraan perhubungan dengan memperlihatkan kemajuan di bidang IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi).

C. Tujuan Didirikan Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

Dengan banyaknya permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah daerah menyebabkan tidak semua urusan dapat ditangani dan dihadapi secara langsung. Seperti halnya bidang perhubungan yang meliputi darat, laut, udara, pos dan telekomunikasi, maka pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta melimpahkan kewenangan kepada Dinas Perhubungan selaku instansi teknis yang melaksanakan urusan rumah tangga dibidang perhubungan, pos dan telekomunikasi.

Dinas Perhubungan mempunyai fungsi sebagai pelaksana kewenangan pemerintah daerah dibidang perhubungan, kewenangan dekonsentrasi, serta

tugas perbantuan yang diberikan oleh pemerintah. Untuk melaksanakan fungsi tersebut Dinas mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pembinaan usaha perhubungan lintas kabupaten/kota.
- b. Memberikan izin dibidang perhubungan lingkup propinsi dan melaksanakan pelayanan umum.
- c. Menyusun program dibidang perhubungan sesuai dengan rencana strategi pemerintah daerah.
- d. Merumuskan kebijaksanaan teknis dibidang perhubungan.
- e. Melaksanakan pembinaan dan pengendalian dibidang pelayanan jasa pos dan telekomunikasi.
- f. Memberdayakan sumber daya aparatur dan mitra kerja dibidang perhubungan.
- g. Memfasilitasi penyelenggaraan perhubungan pemerintah kabupaten/ kota.
- h. Menyelenggarakan kegiatan ketatausahaan.

D. Arti Pemakaian Lambang dan Logo

Lambang dan logo Dinas Perhubungan ditetapkan dengan KEPMENHUB No. KM. 17/UM.006 /Prb 85 tanggal 16 Januari 1985. maksud dari lambang dan logo tersebut adalah untuk memberikan dorongan dan semangat dalam melaksanakan tugas yang tertanam pada setiap jiwa manusia perhubungan dalam rangka menunjang kegiatan pembangunan. Pengaturan dan operasional Dinas Perhubungan serta lambang dan logo tersebut dipakai seluruh jajaran unit pemerintah di lingkungan Dinas Perhubungan.

Arti dan makna lambang dan logo Dinas Perhubungan terdiri dari bantuk lingkaran dan pita bertuliskan PERHUBUNGAN yang menggambarkan suatu kesatuan kekompakan dan keterpaduan dalam melaksanakan tugas yang diemban Dinas Perhubungan untuk mencapai cita-cita bangsa dan negara.

Arti dan unsur-unsur yang terdapat pada lambang:

a. Burung

Merupakan simbolis sarana tercepat untuk mencapai sasaran dan jangkauan perhubungan, juga melambangkan perhubungan udara.

b. Jangkar

Merupakan sarana yang kokoh dan kuat serta menggambarkan misi perhubungan yang dapat menjangkau kepulauan nusantara maupun seluruh dunia, dengan tabah dan tenang sekaligus melambangkan perhubungan laut.

c. Bola Dunia

Melambangkan tugas dan fungsi perhubungan, melayani jasa perhubungan keseluruhan dunia.

d. Padi dan Kapas

Sandang dan pangan yang merupakan cita-cita bangsa yaitu masyarakat adil dan makmur.

e. Roda bergigi 24 terdiri dari 12 warna emas 12 warna biru

Melambangkan aparatur-aparatur perhubungan yang menjalankan tugas selama 24 jam terus menerus, sekaligus melambangkan perhubungan darat.

f. Lingkaran Luar Warna Emas

Melambangkan keseluruhan aparatur Dinas Perhubungan yang berfungsi dalam suatu kesatuan sistem Perhubungan Nasional.

g. Pita Mengikat Padi dan Kapas

Melambangkan keadilan dan kemakmuran dua hal yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Warna Lambang terdiri dari :

a. Warna biru tua

Melambangkan suasana kedamaian yang terwujud dengan pelayanan jasa angkutan yang dilayani tertib, teratur, cepat tepat, aman dan nyaman.

b. Warna kuning emas

Melambangkan kejayaan dan keagungan alam semesta.

Logo terdiri dari bentuk lingkaran yang mempunyai unsur-unsur Roda Bergigi, Jangkar, Burung Garuda dan Bulatan Bumi. Arti dari masing-masing logo yaitu :

a. Roda Bergigi : Matra Perhubungan Darat

b. Jangkar : Matra Perhubungan Laut

c. Burung Garuda : Matra Perhubungan Udara

d. Bulatan Bumi : Lingkup Pelayanan Jasa Perhubungan

Warna Logo terdiri dari :

a. Biru laut : berarti kedamaian

b. Hitam dadu : berarti keabadian

Pemakaian Lambang-lambang dipakai pada :

- a. Panji dan Piagam
- b. Plaguitte/ vandeh
- c. Topi dinas dan ikat pinggang

E. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika

Berikut ini adalah penjelasan mengenai fungsi dan tugasnya struktur organisasi Dinas Perhubungan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2004 Tanggal 5 Februari 2004 :

1. Kepala Dinas

Adalah Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dimana seorang yang mempunyai kedudukan tertinggi dalam suatu instansi dan mengepalai seluruh bagian yang ada dibawahnya.

2. Sekretariat

Mempunyai tugas menyelenggarakan ketatausahaan, penyusunan program, pengelolaan data dan informasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan kinerja Dinas. Sekretariat mempunyai fungsi :

- a. Penyusun program Sekretariat;
- b. Penyusun program Dinas;
- c. Penyelenggaraan urusan kearsipan, kerumahtanggaan, kehumasan, kepastakaan, serta efisiensi dan tatalaksana Dinas;
- d. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian Dinas;
- e. Pengelolaan keuangan dan barang Dinas;

- f. Pengelolaan data dan pengembangan sistem informasi;
- g. Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi program serta penyusunan laporan kinerja Dinas;
- h. Fasilitasi pengembangan kerjasama teknis;
- i. Evaluasi dan penyusunan laporan program Sekretariat;
- j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Sekretariat terdiri dari :

- a. Subbagian Umum;
 - b. Subbagian Keuangan;
 - c. Subbagian Program dan Informasi.
3. Subbagian Umum mempunyai tugas melaksanakan kearsipan, kerumahtangaan, pengelolaan barang, kepegawaian, kehumasan, kepustakaan, efisiensi dan tata laksana Dinas.

Untuk melaksanakan tugas, Subbagian Umum mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program Subbagian Umum;
- b. Pengelolaan kearsipan;
- c. Penyelenggaraan kerumahtangaan Dinas;
- d. Pengelolaan barang Dinas;
- e. Pengelolaan data kepegawaian Dinas;
- f. Penyiapan bahan mutasi pegawai Dinas;
- g. Penyiapan kesejahteraan pegawai Dinas;
- h. Penyiapan bahan pembinaan pegawai Dinas.

- i. Penyelenggaraan kehumasan Dinas;
 - j. Pengelolaan kepustakaan Dinas;
 - k. Penyiapan bahan efisiensi dan tatalaksana Dinas;
 - l. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program Subbagian Umum.
4. Subbagian Keuangan mempunyai tugas mengelola keuangan Dinas.
- Subbagian Keuangan mempunyai fungsi:
- a. Penyusunan program Subbagian Keuangan;
 - b. Penyusunan rencana anggaran Dinas;
 - c. Pelaksanaan perbendaharaan keuangan Dinas;
 - d. Pelaksanaan akuntansi keuangan Dinas;
 - e. Pelaksanaan verifikasi anggaran Dinas;
 - f. Penyusunan pertanggungjawaban anggaran Dinas;
 - g. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program Subbagian Keuangan.
5. Subbagian Program dan Informasi mempunyai tugas menyusun program, mengelola data, mengembangkan sistem informasi, monitoring, evaluasi dan menyusun laporan kinerja Dinas.
- Subbagian Program dan Informasi mempunyai fungsi:
- a. Penyusunan program Subbagian Program dan Informasi;
 - b. Penyusunan program pembangunan perhubungan, komunikasi dan informatika skala provinsi;

- c. Penyiapan kebijaksanaan teknis dan kewilayahan bidang perhubungan, komunikasi dan informatika;
 - d. Pengelolaan data, pelayanan informasi dan pengembangan sistem informasi perhubungan, komunikasi dan informatika;
 - e. Pengendalian, monitoring dan evaluasi program perhubungan, komunikasi dan informatika;
 - f. Penyiapan bahan fasilitasi pengembangan kerjasama teknis di bidang perhubungan, komunikasi dan informatika;
 - g. Penyusunan laporan program perhubungan, komunikasi dan informatika;
 - h. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program Subbagian Program dan informasi.
6. Bidang Angkutan Darat mempunyai tugas melaksanakan fasilitasi penyelenggaraan angkutan darat.

Bidang Angkutan mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan program bidang angkutan darat;
- b. Penyelenggaraan pembinaan pengusaha angkutan umum;
- c. Penyelenggaraan pemantauan dan evaluasi bidang angkutan darat;
- d. Penyelenggaraan pengaturan, penataan dan pelayanan perijinan di bidang angkutan darat;
- e. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program bidang angkutan darat;

- f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Angkutan Darat terdiri dari :

- a. Seksi Angkutan Jalan Antar Kota dan Wilayah;
 - b. Seksi Angkutan Perkotaan;
 - c. Seksi Angkutan Barang, Sewa dan Kereta Api.
7. Seksi Angkutan Jalan Antar Kota dan Wilayah mempunyai tugas melaksanakan pengaturan, penataan dan pelayanan perijinan angkutan antar kota dalam wilayah dan pembinaan angkutan jalan antar kota antar wilayah serta angkutan perbatasan antar provinsi yang berdekatan. Seksi Angkutan Jalan Antar Kota dan Wilayah mempunyai fungsi :
- a. Penyusunan program seksi Angkutan Jalan Antar Kota dan Wilayah;
 - b. Penyiapan bahan rekomendasi perijinan kendaraan angkutan Antar Kota Antar Provinsi (AKAP);
 - c. Penyiapan ijin trayek untuk angkutan Antar Kota Dalam Provinsi (AKDP) dan angkutan perbatasan antar provinsi yang berdekatan;
 - d. Penyiapan perhitungan tarif penumpang kelas ekonomi lintas Kabupaten/Kota dan angkutan perbatasan antar provinsi yang berdekatan;
 - e. Penyiapan penetapan dan evaluasi jam perjalanan (*time table*) angkutan AKDP dan angkutan perbatasan antar provinsi yang berdekatan;

- f. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan Angkutan AKDP dan Angkutan Perbatasan antar Provinsi yang berdekatan;
 - g. Pelaksanaan penilaian kinerja dan pembinaan operator angkutan AKDP dan angkutan perbatasan antar provinsi yang berdekatan;
 - h. Pelaksanaan pemantauan angkutan lebaran, natal, tahun baru dan libur anak sekolah;
 - i. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program Seksi Angkutan Jalan Antar Kota dan Wilayah.
8. Seksi Angkutan Perkotaan mempunyai tugas melaksanakan pengaturan, penataan dan pelayanan perijinan angkutan perkotaan.
- Seksi Angkutan Perkotaan mempunyai fungsi:
- a. Penyusun program seksi angkutan perkotaan;
 - b. Penyiapan penetapan jumlah armada angkutan perkotaan dan taksi;
 - c. Perencanaan dan penyiapan penetapan jaringan trayek angkutan perkotaan;
 - d. Penyiapan ijin trayek angkutan perkotaan dan ijin operasi angkutan taksi;
 - e. Penyiapan perhitungan tarif angkutan perkotaan dan angkutan taksi;
 - f. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan angkutan perkotaan dan angkutan taksi;
 - g. Pelaksanaan penilaian kinerja dan pembinaan operator angkutan perkotaan dan angkutan taksi;

- h. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program seksi angkutan perkotaan.
9. Seksi Angkutan Barang, Sewa dan Kereta Api mempunyai tugas melaksanakan pengaturan, penataan dan pelayanan perijinan bidang angkutan barang, sewa, pariwisata, angkutan khusus dan kereta api.

Seksi Angkutan Barang, Sewa dan Kereta Api mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program seksi angkutan barang, sewa, khusus dan kereta api;
- b. Perencanaan jaringan lintas angkutan barang, kereta api, angkutan petikemas, angkutan barang berbahaya dan beracun, serta angkutan penumpang khusus dalam trayek tetap;
- c. Pelaksanaan pelayanan perijinan angkutan barang, kereta api, sewa, dan khusus;
- d. Penyiapan rekomendasi perijinan angkutan pariwisata;
- e. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan angkutan pariwisata, sewa, dan angkutan khusus;
- f. Pelaksanaan pembinaan operator penyelenggaraan angkutan barang, pariwisata, sewa, dan angkutan khusus;
- g. Penyiapan penetapan rencana induk perkeretapian dan pembinaan perkeretapian provinsi terhadap perusahaan kereta api umum yang tidak dilaksanakan oleh badan usaha prasaranan kereta api;

- h. Penyiapan penetapan izin penyelenggaraan perkeretapian khusus yang jaringan jalurnya melebihi wilayah satu Kabupaten/Kota dalam satu Provinsi;
 - i. Penyiapan penetapan jaringan pelayanan kereta api khusus, kereta api antar kota dan perkotaan yang melebihi satu Kabupaten/Kota dalam satu Provinsi;
 - j. Penyiapan penetapan persetujuan angkutan orang dengan menggunakan gerbong kereta api dalam kondisi tertentu yang pengoperasian di dalam wilayah Kabupaten/Kota dalam satu provinsi;
 - k. Penyiapan izin operasi kegiatan angkutan orang dan atau barang dengan kereta api umum untuk pelayanan angkutan antar kota dan perkotaan lintas kabupaten/kota dalam satu provinsi;
 - l. Penyiapan penetapan tarif penumpang kereta api dalam hal pelayanan melebihi satu Kabupaten/Kota dalam satu provinsi;
 - m. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program seksi angkutan barang, sewa dan kereta api.
10. Bidang Lalu Lintas Darat dan Laut mempunyai tugas melaksanakan fasilitasi penyelenggaraan lalu lintas darat, kereta api dan laut.
- Bidang Lalu Lintas Darat dan Laut mempunyai fungsi :
- a. Penyusunan program bidang lalu lintas darat dan laut;
 - b. Penyelenggaraan manajemen lalu lintas darat, kereta api dan laut;
 - c. Penyelenggaraan rekayasa lalu lintas darat, kereta api dan laut;

- d. Penyelenggaraan keselamatan lalu lintas darat, kereta api dan laut;
- e. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program bidang lalu lintas darat dan laut;
- f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Lalu Lintas Darat dan Laut Darat dan Laut terdiri dari:

- a. Seksi Manajemen Lalu Lintas;
- b. Seksi Rekayasa Lalu Lintas;
- c. Seksi Keselamatan Darat dan Laut.

11. Seksi Manajemen Lalu Lintas mempunyai tugas perencanaan, pengaturan, pengawasan, pengendalian lalu lintas darat, kereta api dan laut. Seksi Manajemen Lalu Lintas mempunyai tugas:

- a. Penyusunan program seksi manajemen lalu lintas;
- b. Penyiapan penetapan tingkat pelayanan ruas jalan dan persimpangan pada ruas jalan provinsi dan jalan nasional;
- c. Penyiapan penetapan kebijakan lalu lintas pada jaringan atau ruas-ruas jalan pada jalan provinsi dan jalan nasional;
- d. Penyiapan rencana umum jaringan transportasi jalan provinsi dan implementasinya;
- e. Pemberian bimbingan dan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pelaksanaan kebijakan lalu lintas jalan;
- f. Penyiapan bahan pemberian rekomendasi di bidang lalu lintas jalan pada ruas jalan provinsi dan jalan nasional;

- g. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program seksi manajemen lalu lintas.
12. Seksi Rekayasa Lalu Lintas mempunyai tugas melaksanakan pengadaan, pemasangan dan pemeliharaan perlengkapan lalu lintas jalan. Seksi Rekayasa Lalu Lintas mempunyai fungsi:
- a. Penyusunan program seksi rekayasa lalu lintas;
 - b. Penyusunan rencana dan penentuan prioritas pengadaan, pemasangan dan pemeliharaan perlengkapan jalan di ruas jalan provinsi dan nasional serta perlintasan sebidang;
 - c. Pelaksanaan bimbingan dan pengawasan dalam penempatan, pemasangan dan pemeliharaan perlengkapan jalan;
 - d. Pelaksanaan perbaikan teknis ruas jalan dan persimpangan untuk keselamatan dan kelancaran lalu lintas;
 - e. Pelaksanaan inventarisasi dan evaluasi terhadap eksistensi dan kinerja perlengkapan jalan;
 - f. Pelaksanaan pengadaan, pemasangan dan pemeliharaan perlengkapan jalan pada jalan provinsi dan nasional serta pada perlintasan sebidang;
 - g. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program seksi rekayasa lalu lintas.
13. Seksi Keselamatan Darat dan Laut mempunyai tugas menyelenggarakan keselamatan lalu lintas angkutan darat. Kereta api dan laut. Seksi Keselamatan Darat dan Laut mempunyai fungsi:
- a. Penyusunan program seksi keselamatan darat dan laut;

- b. Pengelolaan data kecelakaan lalu lintas darat, kereta api dan laut;
- c. Pelaksanaan analisis kebutuhan dan kinerja sarana dan prasarana lalu lintas sungai, danau dan laut;
- d. Penyusunan rencana dan penentuan prioritas pembangunan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kereta api, sungai, danau dan laut;
- e. Pelaksanaan pengadaan, pemasangan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sungai, danau dan laut serta sarana bantu navigasi dan telekomunikasi pelayaran;
- f. Pembinaan keselamatan dan keamanan penggunaan sarana dan prasarana kereta api, sungai, danau dan laut;
- g. Pelaksanaan pengendalian dan pengawasan keselamatan lalu lintas darat, kereta api dan laut;
- h. Pelaksanaan pengukuran, pelaksanaan pendaftaran dan pemberian tanda kebangsaan kapal;
- i. Pelaksanaan pemeriksaan radio/elektronika kapal;
- j. Pelaksanaan penerbitan pas perairan daratan, sertifikat keselamatan dan dokumen pengawakan kapal;
- k. Pelaksanaan pemeriksaan konstruksi, permesinan dan perlengkapan kapal;
- l. Pelaksanaan pengawasan keselamatan dan pemanduan kapal;
- m. Penyiapan bahan rekomendasi kebijakan keselamatan lalu lintas darat, kereta api dan laut;
- n. Pelaksanaan pembinaan dan pengelolaan pelabuhan regional;

- o. Penyiapan bahan perijinan di bidang keselamatan lalu lintas darat, kereta api dan laut;
 - p. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program seksi keselamatan darat dan laut.
14. Bidang Perhubungan Udara, Pos dan Telekomunikasi mempunyai tugas melaksanakan fasilitasi penyelenggaraan perhubungan udara, pos dan telekomunikasi. Bidang Perhubungan Udara, Pos dan Telekomunikasi mempunyai fungsi:
- a. Penyusunan program bidang perhubungan udara, pos dan telekomunikasi;
 - b. Penyelenggaraan pembinaan dan pemantauan teknik bandar udara dan angkutan udara;
 - c. Penyelenggaraan pembinaan dan pemantauan keselamatan penerbangan;
 - d. Penyelenggaraan pembinaan dan pemantauan meteorologi dan geofisika;
 - e. Penyelenggaraan pembinaan dan pengawasan pos telekomunikasi;
 - f. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program bidang perhubungan udara, pos dan telekomunikasi;
 - g. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Perhubungan Udara, Pos dan Telekomunikasi terdiri dari :

- a. Seksi Teknik Bandara dan Angkutan Udara;

- b. Seksi Pembinaan Keselamatan Penerbangan, Meteorologi dan Geofisika;
 - c. Seksi Pos dan Telekomunikasi.
15. Seksi Teknik Bandara dan Angkutan Udara mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pengawasan serta pemantauan di bidang teknik kebandarudaraan dan angkutan udara. Seksi Teknik Bandara dan Angkutan Udara mempunyai fungsi:
- a. Penyusunan program seksi teknik bandara dan angkutan udara;
 - b. Penyiapan perijinan dan rekomendasi serta pemantauan di bidang angkutan udara dan usaha angkutan udara;
 - c. Pelaksanaan pemantauan terhadap pelaksanaan tarif angkutan udara (batas atas), tarif referensi angkutan udara dan kegiatan agen penjualan tiket;
 - d. Pemantauan petugas pengaman operator penerbangan dan petugas pasasi;
 - e. Pemantauan bandar udara yang terbuka untuk melayani angkutan udara di wilayah ke/dari luar negeri, pengusulan bandar udara di wilayah kerja yang terbuka untuk angkutan udara ke/dari luar negeri;
 - f. Penyiapan rekomendasi penetapan lokasi bandar udara umum dan pemantauan penetapan lokasi bandar udara umum dan khusus yang melayani pesawat udara lebih dari 30 tempat duduk;
 - g. Pelaksanaan pemantauan pengaturan pesawat udara di Apron, petugas kecelakaan penerbangan, Pertolongan Keselamatan Penerbangan dan

Pemadam Kebakaran (PKP-PK) *salvage*, pengamanan bandar udara dan *Ground Support Equipment* (GSE), pada bandar udara yang belum terdapat kantor administrasi bandara;

- h. Pelaksanaan pemantauan terhadap personil teknis bandar udara dan melaporkan ke pemerintah pada bandar udara yang belum terdapat kantor administrasi bandara;
- i. Pelayanan perijinan, pengawasan, pembinaan dan pemantauan Ekspedisi Muatan Pesawat Udara (EMPU);
- j. Pelaksanaan pembinaan masyarakat sekitar bandar udara;
- k. Pelaksanaan pemantauan lalu lintas angkutan penumpang dan barang di bandara udara;
- l. Pelaksanaan evaluasi dan analisa kinerja operasi penerbangan;
- m. Pembinaan. Pengawasan dan pengendalian ketinggian bangunan di wilayah Kawasan Keselamatan Operasional Penerbangan (KKOP) dan penerbitan tanda ijin mengemudi di sisi udara;
- n. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program Seksi Teknik Bandara dan Angkutan Udara.

16. Seksi Pembinaan Keselamatan Penerbangan, Meteorologi dan Geofisika mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pengawasan serta pemantauan di bidang keselamatan penerbangan, pengelolaan dan data informasi meteorologi dan geofisika serta pembinaan kegiatan meteorologi dan geofisika. Seksi Pembinaan Keselamatan Penerbangan, Meteorologi dan Geofisika mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program seksi pembinaan keselamatan penerbangan, meteorologi dan geofisika;
 - b. Pelaksanaan pemantauan personil dan sertifikasi fasilitas peralatan elektronika dan listrik penerbangan serta personil GSE dan kegiatan GSE;
 - c. Pelaksanaan pemantauan penetapan ijin operasi bandar udara umum dan khusus yang melayani kapasitas pesawat udara > 30 tempat duduk;
 - d. Pelaksanaan pemantauan terhadap pelaksanaan standar operasi prosedur yang terkait dengan pengamanan bandar udara;
 - e. Pelaksanaan penanganan pendahuluan pada kecelakaan pesawat udara;
 - f. Pelaksanaan evaluasi dan analisa kinerja keselamatan penerbangan;
 - g. Pemantauan, pembinaan dan pengusulan kebijakan di bidang meteorologi dan geofisika;
 - h. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program seksi pembinaan keselamatan penerbangan, meteorologi dan geofisika.
17. Seksi Pos dan Telekomunikasi mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pengawasan serta evaluasi kegiatan pelayanan usaha jasa pos, telekomunikasi dan informatika, spektrum frekuensi radio. Seksi Pos dan Telekomunikasi mempunyai fungsi :
- a. Penyusunan program seksi pos dan telekomunikasi;
 - b. Penyiapan ijin dan penertiban penyelenggaraan jasa titipan untuk kantor cabang;

- c. Analisis data dan pengembangan jasa pos, telekomunikasi dan informatika, spektrum frekuensi radio;
- d. Pelaksanaan pembinaan dan pemantauan perposan;
- e. Pelaksanaan pembinaan dan pemantauan pertelekomunikasian;
- f. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program seksi pos dan telekomunikasi.

18 Bidang Layanan Teknologi dan Manajemen Informasi mempunyai tugas melaksanakan pengembangan dan pengelolaan perangkat keras dan lunak, jaringan, aplikasi teknologi informasi, basis data, serta manajemen informasi dan perubahan dalam rangka penerapan teknologi informasi di internal pemerintahan dan layanan masyarakat. Bidang Layanan Teknologi dan Manajemen Informasi mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program bidang layanan teknologi dan manajemen informasi;
- b. Pengelolaan dan pengembangan perangkat keras dan lunak, jaringan serta aplikasi teknologi informasi;
- c. Pengembangan dan pengelolaan basis data;
- d. Penyelenggaraan manajemen informasi dan perubahan dalam rangka penerapan teknologi informasi di internal pemerintahan dan layanan masyarakat;
- e. Pengelolaan layanan informasi *online* terpadu untuk layanan internal Pemerintah Provinsi dan masyarakat;

- f. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program bidang layanan teknologi dan manajemen informasi;
- g. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Layanan Teknologi dan Manajemen Informasi terdiri dari:

- a. Seksi Perangkat, Jaringan dan Aplikasi;
- b. Seksi Manajemen Informasi, Perubahan dan Inovasi.

19. Seksi Perangkat, Jaringan dan Aplikasi mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan dan pengembangan perangkat keras dan lunak, jaringan, aplikasi teknologi informasi, dan basis data.

Seksi Perangkat, Jaringan dan Aplikasi mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan program seksi perangkat, jaringan dan aplikasi;
- b. Pengembangan dan pengelolaan perangkat keras, perangkat lunak, jaringan, aplikasi teknologi informasi;
- c. Pengembangan dan pengelolaan basis data;
- d. Pengelolaan teknis layanan informasi *online* terpadu untuk layanan internal Pemerintah Daerah dan masyarakat;
- e. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program seksi perangkat, jaringan dan aplikasi.

20. Seksi Manajemen Informasi, Perubahan dan Inovasi mempunyai tugas menyelenggarakan manajemen informasi dan perubahan dalam rangka penerapan teknologi informasi di internal pemerintahan dan layanan masyarakat.

Seksi Manajemen Informasi, Perubahan dan Inovasi mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program seksi manajemen informasi, perubahan dan inovasi;
- b. Penyelenggaraan manajemen informasi berbasis teknologi komunikasi;
- c. Pengelolaan konten layanan informasi *online* terpadu untuk layanan internal Pemerintah Daerah dan eksternal ke masyarakat;
- d. Penyelenggaraan manajemen perubahan dan inovasi dalam rangka penerapan teknologi informasi di internal pemerintahan dan layanan eksternal ke masyarakat;
- e. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program seksi manajemen informasi, perubahan dan inovasi.

21. Bidang Pemberdayaan Masyarakat Informasi mempunyai tugas melaksanakan penyerapan aspirasi dan opini publik, produksi dan diseminasi informasi publik, pemberdayaan masyarakat informasi, serta perumusan rekomendasi persyaratan administrasi dan kelayakan data teknis permohonan penyelenggaraan penyiaran televisi.

Bidang Pemberdayaan Masyarakat Informasi mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program bidang pemberdayaan masyarakat informasi;
- b. Pelaksanaan penyerapan aspirasi dan opini publik;
- c. Pemberdayaan masyarakat dalam bidang informasi;
- d. Perumusan rekomendasi persyaratan administrasi dan kelayakan data teknis permohonan penyelenggaraan penyiaran televisi;

- e. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program bidang pemberdayaan masyarakat informasi;
- f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Pemberdayaan Masyarakat informasi terdiri dari:

- a. Seksi Penyerapan Aspirasi dan Opini Publik;
- b. Seksi Pemberdayaan Informasi Masyarakat.

22. Seksi Penyerapan Aspirasi dan Opini Publik mempunyai tugas melaksanakan penyerapan dan pengelolaan aspirasi dan opini publik.

Seksi Penyerapan Aspirasi dan Opini Publik mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan program seksi penyerapan aspirasi dan opini publik;
- b. Pelaksanaan penyerapan aspirasi dan opini publik;
- c. Pengelolaan informasi terkait aspirasi dan opini publik;
- d. Penyajian dan penyampaian informasi terkait aspirasi dan opini publik ke pihak-pihak terkait di lingkungan Pemerintah Daerah;
- e. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program seksi penyerapan aspirasi dan opini publik.

23. Seksi Pemberdayaan Informasi Masyarakat mempunyai tugas melaksanakan pemberdayaan informasi masyarakat.

Seksi Pemberdayaan Informasi Masyarakat mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program seksi pemberdayaan informasi masyarakat;
- b. Pemberdayaan masyarakat di bidang informasi;

- c. Penyiapan bahan rekomendasi persyaratan administrasi dan kelayakan data teknis permohonan penyelenggaraan penyiaran televisi;
 - d. Fasilitasi Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID);
 - e. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program seksi pemberdayaan informasi masyarakat.
24. Kepala Trans Jogja mempunyai tugas menyelenggarakan operasional pelayanan bus angkutan perkotaan Trans Jogja dengan *sistem buy the service*.
- Kepala Trans Jogja mempunyai fungsi:
- a. Penyusunan program Trans Jogja;
 - b. Penyelenggaraan ketatausahaan;
 - c. Pelaksanaan operasionalisasi bus Trans Jogja;
 - d. Pengelolaan data dan informasi Trans Jogja;
 - e. Pemeliharaan sarana dan parsarana;
 - f. Pengelolaan tiket Trans Jogja;
 - g. Pengembangan dan pengendalian mutu pelayanan;
 - h. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program Trans Jogja;
 - i. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.
25. Kepala Kantor Pengendalian Lalu Lintas dan Angkutan Jalan mempunyai tugas mengendalikan operasional lalu lintas dan operasional angkutan barang.

Kepala Kantor Pengendalian Lalu Lintas dan Angkutan Jalan mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program kantor;
- b. Penyelenggaraan ketatausahaan;
- c. Pengawasan dan pemeriksaan persyaratan teknis dan kelayakan jalan kendaraan bermotor;
- d. Pelaksanaan penimbangan kendaraan angkutan barang;
- e. Penyelenggaraan administrasi penimbangan angkutan barang;
- f. Pelaksanaan pengendalian lalu lintas jalan;
- g. Penindakan dan penegakan hukum lalu lintas angkutan barang;
- h. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program kantor;
- i. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

26. Kepala Plaza Informasi mempunyai tugas melaksanakan pelayanan informasi terpadu.

Kepala Plaza Informasi mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program plaza informasi;
- b. Penyelenggaraan ketatausahaan;
- c. Penyelenggaraan layanan perpustakaan publikasi pemerintahan;
- d. Penyelenggaraan layanan informasi terpadu;
- e. Penyelenggaraan layanan *call center*;
- f. Penyelenggaraan layanan presentasi massal;

- g. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program plaza informasi;
- h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

27. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan kegiatan teknis di bidang keahliannya masing-masing;

- (1) Kelompok Jabatan Fungsional dapat dibagi-bagi dalam subkelompok sesuai dengan kebutuhan dan keahliannya masing-masing dan dikoordinasikan oleh seorang tenaga fungsional senior;
- (2) Pejabat Fungsional dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab langsung kepada Kepala Badan;
- (3) Kebutuhan jabatan fungsional ditentukan berdasarkan sifat, jenis, dan beban kerja;
- (4) Pembinaan terhadap tenaga fungsional dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini kuesioner disebarakan kepada responden, di mana responden diambil dari seluruh manajer yang bekerja di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Kuesioner tersebut terdiri dari dua bagian, yaitu 6 item pertanyaan untuk mengukur tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran dan 9 item pertanyaan untuk mengukur kinerja manajerial.

B. Karakteristik Responden

Responden yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 25 responden, di mana setiap responden memiliki karakteristik yang berbeda. Pada penelitian ini, karakteristik responden akan dilihat dari jenis kelamin, jabatan, lama bekerja, pangkat, dan pendidikan terakhir.

Tabel V. 1
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Responden (orang)	Prosentase (%)
Pria	21	84%
Wanita	4	16%
Jumlah	25	100%

Dari tabel V. 1 di atas, dapat disimpulkan bahwa responden yang diambil dari Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah

Istimewa Yogyakarta adalah sebanyak 25 orang, dengan jumlah responden pria sebesar 84% yaitu sebanyak 21 orang, dan responden wanita sebesar 16% yaitu sebanyak 4 orang.

Tabel V. 2
Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Responden	Jabatan
1	Kepala Dinas
2	Subbagian Umum
3	Subbagian Keuangan
4	Subbagian Program dan Informasi
5	Bidang Angkutan Darat
6	Bidang Lalu Lintas Darat dan Laut
7	Bidang Perhubungan Udara dan Postel
8	Bidang Layanan Teknologi dan Manajemen Informasi
9	Bidang Pemberdayaan Masyarakat Informasi
10	Bidang Trans Jogja
11	Bidang Pengendalian Lalu Lintas dan Angkutan Umum
12	Bidang Plaza Informasi
13	Seksi Angkutan Jalan Antar Kota dan Wilayah
14	Seksi Angkutan Perkotaan
15	Seksi Angkutan Barang Sewa dan Kereta Api
16	Seksi Manajemen Lalu Lintas
17	Seksi Rekayasa Lalu Lintas
18	Seksi Keselamatan Darat dan Laut
19	Seksi Teknik Bandara dan Angkutan Udara
20	Seksi Pembinaan Keselamatan Penerbangan, Meteorologi dan Geofisika
21	Seksi Pos dan Telekomunikasi
22	Seksi Perangkat Jaringan dan Aplikasi
23	Seksi Manajemen Informasi, Perubahan dan Inovasi
24	Seksi Penyerapan Aspirasi dan Opini Publik
25	Seksi Pemberdayaan Informasi Masyarakat

Dari tabel V. 2 di atas, dapat disimpulkan bahwa responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner pada penelitian ini terdiri dari 1 orang kepala dinas, 3 orang kepala subbagian, 8 orang kepala bidang, dan 13

orang kepala seksi, sehingga jumlah responden yang berpartisipasi adalah sebanyak 25 orang.

Tabel V. 3
Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Lama Bekerja	Responden (orang)	Prosentase (%)
Kurang dari 15 tahun	4	16%
15 – 19 tahun	9	36%
20 – 24 tahun	5	20%
Lebih dari 24 tahun	7	28%
Jumlah	25	100%

Dari tabel V. 3 tersebut dapat dilihat bahwa dalam penelitian ini responden yang bekerja lebih dari 24 tahun sebanyak 7 orang, responden yang bekerja antara 20 sampai 24 tahun sebanyak 5 orang, responden yang bekerja antara 15 sampai 19 tahun sebanyak 9 orang, sedangkan responden yang bekerja kurang dari 15 tahun sebanyak 4 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini sudah bekerja pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta selama 15 sampai 19 tahun.

Tabel V. 4
Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Responden (orang)	Prosentase (%)
S1	22	88%
S2	3	12%
Jumlah	25	100%

Tabel V. 4 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang cukup baik, di mana terdapat 22 responden yang

pendidikan terakhirnya S1 sedangkan 3 orang responden memiliki pendidikan terakhir S2.

Tabel V. 5
Karakteristik responden berdasarkan pangkat

Pangkat/Golongan	Responden (orang)	Prosentase (%)
Iva	7	28%
Ivb	2	8%
Ive	1	4%
IIIc	1	4%
IIId	14	56%
Jumlah	25	100%

Tabel V. 5 tersebut dapat dilihat bahwa dalam penelitian ini responden yang memiliki pangkat atau golongan IVa sebanyak 7 orang, golongan IVb 2 orang, IVe sebanyak 1 orang, golongan IIIc sebanyak 1 orang, sedangkan golongan IIId sebanyak 14 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki pangkat atau golongan IIId.

C. Analisis Validitas

Analisis validitas dilakukan dengan mencari nilai korelasi *product moment* antara butir dan total dalam instrumen. Koefisien korelasi *product moment* kemudian dibandingkan dengan nilai r kritis yaitu $r = 0,3$ (Sugiyono, 1999: 115). Jika korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat dan dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik.

Yang dianggap sebagai populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 25 orang. Melihat jumlah populasi yang kecil dan memungkinkan untuk penelitian populasi maka penelitian ini dilakukan pada populasinya (sampel jenuh). Penyebaran kuesioner dilakukan langsung kepada semua manajer pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Item-item pertanyaan kuesioner yang disusun berjumlah 15 pertanyaan. Terdiri dari dua bagian yaitu bagian A berjumlah 6 pertanyaan yang merupakan pertanyaan mengenai penganggaran partisipatif dan bagian B berjumlah 9 pertanyaan yang merupakan pertanyaan mengenai kinerja manajerial.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai korelasi *product moment* yang lebih besar dari nilai r kritis (0,3) baik pada instrumen penganggaran partisipatif maupun pada instrumen kinerja manajerial. Maka semua butir pertanyaan dalam instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan memenuhi syarat untuk digunakan sebagai instrumen penelitian. Uraian hasil pengujian validitas instrumen disajikan dalam tabel yang terdapat pada lampiran (lampiran III).

D. Analisis Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan *internal consistency* dengan teknik belah dua (*Split half*) yang dianalisis dengan rumus *Spearman Brown*. Untuk keperluan itu maka butir butir instrumen di belah menjadi dua kelompok, yaitu kelompok instrumen ganjil dan kelompok genap. Selanjutnya skor data tiap kelompok itu disusun sendiri. Untuk kelompok ganjil skor butirnya dijumlahkan sehingga menghasilkan skor total (lihat pada lampiran III). Selanjutnya skor total antara kelompok ganjil dan genap dicari korelasinya. Setelah dihitung diperoleh koefisien korelasi (r_b) = 0,390 (lihat pada lampiran III). Koefisien korelasi ini selanjutnya dimasukkan dalam rumus *Spearman Brown*.

$$r_i = \frac{2.r_b}{1 + r_b} = \frac{2.0,390}{1,390} = 0,56$$

Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi di atas dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan adalah cukup reliabel. Karena berdasarkan uji coba instrumen ini sudah valid dan cukup reliabel seluruh butirnya, maka instrumen dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data.

E. Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian, karena data yang baik adalah data yang memiliki distribusi normal. Normalitas data dapat diketahui dan dilihat dengan statistik uji *Kolmogorov Smirnov* yang dicari dengan bantuan

SPSS. Persyaratan data disebut normal jika probabilitas atau $p > 0,05$ (Triton, 2005: 79).

Berdasarkan perhitungan melalui statistik uji *Kolmogorov Smirnov* yang dicari dengan bantuan SPSS, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kecenderungan terdistribusi secara normal. Karena kedua variabel tersebut masing-masing memiliki probabilitas atau $p > 0,05$ (lihat lampiran V).

F. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana dengan bantuan program SPSS. Tujuannya adalah untuk menguji apakah terdapat pengaruh positif antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

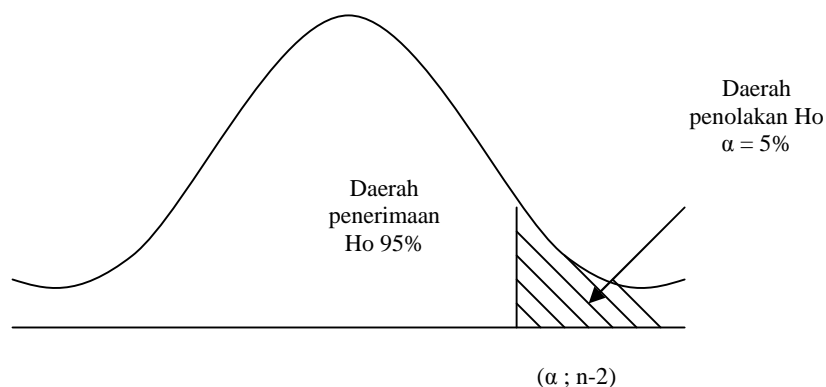
Untuk melakukan pengujian hipotesis dilakukan tahapan sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a)

$H_0: b \leq 0$, maka tidak terdapat pengaruh positif penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

$H_a: b > 0$, maka terdapat pengaruh positif penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Menentukan *level of significance* (α) = 5% dengan nilai *level of confidence* sebesar 95%.
3. Menentukan kriteria pengujian dengan satu sisi.



4. Menghitung koefisien regresi

Pada lampiran IV, dapat dilihat bahwa nilai *significance* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, maka model regresi bisa dipakai untuk menguji pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Variabel penganggaran partisipatif mempunyai nilai probabilitas sebesar 0,000 oleh karena $0,00 < 0,05$ maka dinyatakan signifikan. Namun dalam pengujian regresi didapatkan koefisien regresi negatif akibatnya H_0 tidak dapat ditolak.

Dalam pengujian regresi didapatkan koefisien regresi negatif, akibatnya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial tidak memiliki hubungan yang searah. Artinya jika dalam perusahaan penganggaran partisipatif meningkat, maka kinerja manajerial akan menurun. Sebaliknya, jika penganggaran partisipatif di perusahaan menurun, maka kinerja manajerial akan meningkat.

Persamaan regresi untuk pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial adalah:

$$Y = 86,812 - 1,540X$$

Di mana:

- Nilai konstanta regresi 86,812 (lampiran IV) artinya apabila nilai variabel independen (penganggaran partisipatif) sama dengan nol, maka nilai variabel dependen (kinerja manajerial) sebesar 86,812%.
- Nilai koefisiensi regresi sebesar -1,540 (lampiran IV) artinya variabel penganggaran partisipatif mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, apabila penganggaran partisipatif mengalami peningkatan sebesar 1%, maka kinerja manajerial akan turun sebesar 1,540%.

G. Pembahasan

Dari hasil analisis data dengan regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan sampel 25 responden yang terdiri dari 1 orang kepala dinas, 3 orang kepala subbagian, 8 orang kepala bidang, dan 13 orang kepala seksi pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan nilai penganggaran partisipatif sebesar -1,540 yang berarti setiap kenaikan 1 unit penganggaran partisipatif maka kinerja manajerial mengalami penurunan sebesar 1,540.

Pada lampiran IV, dapat dilihat bahwa nilai *significance* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, maka model regresi bisa dipakai untuk menguji pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Variabel penganggaran partisipatif mempunyai nilai probabilitas sebesar 0,000 oleh karena $0,00 < 0,05$ maka dinyatakan signifikan. Namun dalam pengujian regresi didapatkan koefisien regresi negatif akibatnya H_0 tidak dapat ditolak.

Dalam pengujian regresi didapatkan koefisien regresi negatif, akibatnya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial tidak memiliki hubungan yang searah. Artinya jika dalam perusahaan penganggaran partisipatif meningkat, maka kinerja manajerial akan menurun. Sebaliknya, jika penganggaran partisipatif di perusahaan menurun, maka kinerja manajerial akan meningkat.

Dari analisis data yang ditunjukkan melalui nilai *R Square* yaitu sebesar 59,3% (lampiran IV) yang berarti bahwa 59,3% kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel penganggaran partisipatif, sedangkan sisanya yaitu sebesar 40,7%, dijelaskan oleh variabel-variabel lain, karena variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial tidak hanya penganggaran partisipatif. Variabel-variabel lain tersebut misalnya perilaku kelompok, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, sistem penghargaan dan kebijakan manajemen yang diterapkan di mana variabel-variabel tersebut tidak diteliti dalam penelitian ini (Riyadi, 2000: 148).

Tingkat penganggaran partisipatif pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dapat dikatakan belum

cukup baik, maka perlu ditingkatkan. Jika penganggaran partisipatif terus ditingkatkan, maka diharapkan kinerja manajerial pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta akan lebih baik. Untuk sebagian kelompok dalam perusahaan yang masih kurang aktif dalam penyusunan anggaran, diperlukan pengertian dan pelatihan-pelatihan sehingga mereka dapat berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan anggaran, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975), Kenis (1979), dan Riyanto (1996), yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan diantara keduanya, sedangkan beberapa penelitian yang lain melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Sterdy, 1960; Bryan dan Locke, 1967). Hal tersebut juga didukung oleh Morse dan Reimer (1956), yang menyatakan bahwa penganggaran partisipatif mempunyai pengaruh negatif terhadap prestasi dan kepuasan kerja. Menurut Schweigner (1979), berdasarkan hasil review atas berbagai literatur dalam bidang perilaku organisasi, disimpulkan bahwa tidak terdapat bukti yang konsisten atas pengaruh positif partisipasi terhadap kinerja.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika, dan diperoleh 25 responden yang menjadi sampel penelitian. Data yang digunakan adalah hasil dari pengisian kuesioner yang dibagikan kepada responden. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana untuk mencari pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Ini berarti bahwa jika dalam perusahaan partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat, maka kinerja manajerial menurun. Sebaliknya, jika partisipasi dalam penyusunan anggaran di perusahaan menurun, maka kinerja manajerial akan meningkat.

Pengaruh negatif penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial ini disebabkan karena hasil penyusunan anggaran di tingkat departemen atau bidang belum menjadi anggaran definitif, tetapi masih akan dibahas dalam rapat tingkat direksi. Rancangan yang diajukan dalam rapat direksi tersebut masih dimungkinkan untuk mengalami perubahan. Setelah dibahas dalam rapat direksi, barulah rancangan anggaran tersebut disahkan menjadi anggaran definitif. Kemungkinan besar partisipasi yang terjadi merupakan partisipasi

semu. Jadi para manajer bersedia menerima perubahan perubahan baru karena organisasi menghendaki mereka untuk menerima sasaran baru tersebut.

Penyebab lainnya, kinerja para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran dinilai bukan hanya berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai atau melebihi target anggaran. Pencapaian target anggaran hanya merupakan salah satu aspek saja dari beberapa aspek lain yang digunakan untuk menilai kinerja. Hal ini mungkin menjadi penyebab partisipan menjadi tidak terlibat secara psikologis dalam penyusunan anggaran, sebab mereka sadar masih adanya kemungkinan anggaran yang mereka susun mengalami perubahan dan juga adanya beberapa aspek yang lain sebagai penilai kinerja.

Dari analisis data yang ditunjukkan melalui nilai *R Square* yaitu sebesar 59,3% yang berarti bahwa 59,3% kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel penganggaran partisipatif, sedangkan sisanya yaitu sebesar 40,7% dijelaskan oleh variabel-variabel lain, karena variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial tidak hanya penganggaran partisipatif saja. Variabel-variabel lain tersebut misalnya perilaku kelompok, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, sistem penghargaan, dan kebijakan manajemen yang diterapkan di mana variabel-variabel tersebut tidak diteliti dalam penelitian ini (Riyadi, 2000: 148).

B. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki kelemahan dan keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

- 1) Jumlah sampel yang terlalu kecil sehingga diharapkan untuk penelitian berikutnya menggunakan studi kasus perusahaan yang lebih besar dengan sampel yang lebih banyak, sehingga hasil penelitian juga menjadi lebih akurat.
- 2) Variabel kinerja manajerial dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran diri sendiri (*self rating*) sehingga menyebabkan kecenderungan responden mengukur kinerja mereka lebih tinggi dari yang sebenarnya. Oleh karena itu diharapkan untuk penelitian berikutnya menggunakan *superior rating* untuk mengukur kinerja manajerial sehingga kecenderungan responden untuk menilai kinerjanya sendiri lebih tinggi menjadi lebih kecil. Selain itu bisa juga menggunakan kombinasi antara *self rating* dengan *superior rating* supaya kelemahan dari sistem yang satu bisa tertutupi oleh kelebihan sistem yang lain dan juga sebaliknya sehingga hasilnya pengukuran variabel kinerja manajerial menjadi lebih akurat.
- 3) Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel bebas yaitu penganggaran partisipatif saja, sedangkan banyak variabel lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Diharapkan untuk penelitian berikutnya dapat menambah variabel lain atau menggunakan variabel lain sebagai faktor kontijensi yang berperan sebagai variabel moderating dalam

pengaruh antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Misalnya perilaku kelompok, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, sistem penghargaan, dan kebijakan manajemen.

- 4) Penggunaan skala pengukuran dalam instrumen penelitian yang berupa kuesioner ini tidak memudahkan responden dalam menjawab maupun memahami pertanyaan yang ada di dalam kuesioner. Lebih baiknya skala pengukuran yang digunakan dengan skala *Likert* dalam bentuk *check list*.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, tingkat partisipasi dalam penganggaran partisipatif dapat dikatakan sudah cukup baik, tetapi masih perlu ditingkatkan. Karena itu disarankan agar memaksimalkan dan meningkatkan partisipasi dari seluruh tingkatan manajer dalam penyusunan anggaran agar kinerja manajerial mereka juga menjadi semakin baik sehingga berdampak positif. Perlunya memberi pemahaman kepada responden tentang isi dan maksud dari setiap item dalam kuesioner. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi pemahaman yang salah sehingga responden tidak hanya menjawab dengan asal-asalan. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja manajerial, juga perlu disusun suatu standar penilaian kinerja yang lebih akurat dan valid untuk membandingkan kinerja manajer satu dengan yang lain, baik yang ada di tingkat atas, tingkat menengah maupun tingkat bawah.

DAFTAR PUSTAKA

- Chong, Vincent K., and Kar Ming Chong. 2002. *Budget Goal Commitment and Informational Effect Of Budget Participation On Performance: A Structural Equation Modeling Approach*. *Behavioral Research In Accounting*. Vol. 14, pg. 65.
- Jogiyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kana, Any Agus. 1986. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: GROUP.
- Kristiantoro, Emanuel. 2006. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma: Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad, Firma Sulistiyowati dan Heribertus Andre Purwanugraha. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Marga, Adam S, and Fred A. Jacobs. 2007. *Budget Participation's Influence On Budget Slack: Th Role Of Fairnes Perceptions, Trust and Goal Commitment*. *JAMAR*. Vol.5, Number.1.
- Mowen, Hansen. 2006. *Management Accounting*. Edisi Tujuh. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mulyanto. 1974. *Anggaran Perusahaan*. Jakarta. Lembaga Administrasi Perusahaan Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti Jakarta.
- Munandar M. 1986. *Budgeting*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Sjarief, Juliandi, Tyas Ayu Wigati dan Yihansdwika Grace Wulandari. 2004. *Hubungan Anggaran Patisipatif Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial Universitas Dengan Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Sebagai Moderating Variabel*. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 32-41.
- Sugioko, Sofian, Aruna Wirjolukito, Darmawati dan Theresia Jekliwati. 2004. *Studi Empiris Mengenai Pengaruh Partisipatif Dalam Penganggaran dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20-31.

- Widjajanto, Yohanes Avila Eko. 1997. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information dan Komitmen Pada Tujuan Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi S-1. Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya: Yogyakarta.
- Wulandari, Natalia Diah. 2004. *Budaya Organisasional Sebagai Moderating Variabel Dalam Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma: Yogyakarta.
- Sumarni, Murti, Salamah Wahyuni. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Santosa, Purbayu Budi, Ashari. 2005. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- PB, Triton. 2005. *SPSS 13.0 Terapan Riset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

LAMPIRAN I
KUESIONER PENELITIAN

Yogyakarta, Maret 2009

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/Saudari

Pimpinan dari seluruh tingkatan Manajerial

Di Dinas Perhubungan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

Dengan hormat,

Dengan ini saya peneliti dari Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, sedang melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial**” **Studi kasus pada Dinas Perhubungan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.** Berkaitan dengan judul penelitian tersebut, kami sangat mengharapkan bantuan dari Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini.

Mohon dijawab dengan jujur, terbuka, dan apa adanya, sesuai dengan kondisi yang ada. Untuk menjaga dan melindungi kerahasiaan dari jawaban dan identitas para responden sekaligus meningkatkan kenyamanan para responden dalam menjawab kuesioner yang dibagikan, peneliti menyediakan amplop tertutup yang digunakan untuk menyimpan kuesioner yang telah dijawab oleh para responden. Peneliti adalah satu satunya pihak yang memiliki wewenang di dalam mengetahui dan menganalisis data dari hasil kuesioner tersebut.

Atas perhatian, dukungan dan kerjasama yang telah diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami

(Djati Kuswantoro)

Data Responden

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan. (* coret yang tidak perlu)
 Jabatan/Bagian :
 Lama Bekerja :
 Pendidikan Terakhir :
 Pangkat/Golongan :

A. Instrumen Partisipasi Dalam Penganggaran

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran anda dalam penyusunan anggaran perusahaan. Mohon anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan memilih (melingkari) nomor 1 sampai 7. Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban anda dengan kedua jawaban pilihan yang tersedia.

1. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan anda ketika anggaran sedang disusun? Saya ikut serta dalam penyusunan

1	2	3	4	5	6	7
Tidak satupun anggaran			Semua anggaran			

2. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh atasan anda ketika revisi anggaran di buat? Alasannya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sembarangan/tidak logis			Sangat masuk akal/logis			

3. Seberapa sering anda menyatakan permintaan, pendapat, dan atau usulan tentang anggaran ke atasan anda tanpa diminta?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah			Sangat sering			

4. Seberapa banyak pengaruh yang anda rasakan, yang anda miliki dalam anggaran akhir (final)?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak ada			Sangat banyak			

5. Bagaimana anda memandang kontribusi/sumbangan anda terhadap anggaran?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak penting			Sangat penting			

6. Seberapa sering atasan anda meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah			Sangat sering			

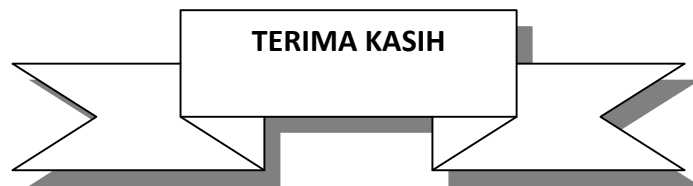
B. Instrumen Kinerja Manajerial

Mohon anda ukur kinerja anda akhir-akhir ini untuk setiap dimensi kinerja berikut ini dengan menuliskan nomor diantara 1 sampai 9, sesuai dengan skala yang menurut anda paling tepat, dengan ketentuan sebagai berikut :

Kinerja dibawah rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja diatas rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

No	Dimensi Kinerja	Skala kinerja (angka 1 – 9)
1	Perencanaan Menentukan tujuan, kebijakan, tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.	
2	Investigasi Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, analisa pekerjaan.	
3	Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan orang di bagian/unit organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu unit yang lain, hubungan dengan manajer lain.	
4	Evaluasi Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan pelayanan.	
5	Pengawasan Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.	
6	Pemilihan Staff Mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.	

7	Negoisasi Pembelian, melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar secara kelompok.	
8	Perwakilan Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan pihak lain, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi anda.	
9	Kinerja secara menyeluruh	



LAMPIRAN II
DATA HASIL KUESIONER PENELITIAN

**Data Penelitian Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial pada
Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

No	Responden	Penganggaran Partisipatif							kinerja manajerial								
		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	A	5	4	5	4	6	5		4	2	3	3	4	4	3	4	3
2	B	5	5	6	5	6	5		5	4	4	4	5	4	5	4	4
3	C	6	6	6	6	7	5		6	5	3	3	5	3	4	4	5
4	D	6	6	6	6	6	4		4	5	3	4	5	5	5	5	5
5	E	6	7	7	4	7	5		5	5	3	4	5	5	4	5	5
6	F	7	6	7	7	7	7		2	3	1	1	3	3	2	2	2
7	G	6	6	7	6	7	7		3	3	1	2	3	3	2	2	2
8	H	6	6	6	6	7	7		2	4	2	2	4	3	3	2	3
9	I	7	7	7	6	7	6		5	4	2	2	4	3	4	3	3
10	J	7	5	5	7	6	6		3	2	2	3	4	4	4	3	3
11	K	5	7	7	4	6	5		4	4	4	5	4	4	4	5	5
12	L	6	5	6	4	6	5		2	4	4	5	5	4	5	5	5
13	M	4	5	5	5	5	6		2	3	4	4	5	5	6	6	5
14	N	5	4	6	4	4	4		4	4	2	4	6	5	6	6	6
15	O	4	4	4	4	5	4		5	4	2	5	6	6	5	6	6
16	P	6	5	5	6	6	7		4	5	4	4	4	4	5	5	4
17	Q	5	6	6	7	7	5		3	5	4	4	3	2	3	6	4
18	R	5	6	6	7	6	7		3	3	3	2	2	4	2	5	4
19	S	5	5	6	6	6	6		5	4	3	5	4	5	3	6	5
20	T	6	7	7	7	7	7		2	3	1	1	2	2	3	3	2
21	U	7	6	6	7	6	7		2	3	1	2	3	2	3	2	2
22	V	7	7	6	6	6	6		2	3	2	4	2	2	3	3	3
23	W	5	6	6	7	6	7		2	2	2	4	3	4	4	3	3
24	X	5	6	5	6	6	6		4	5	5	4	4	4	5	4	4
25	Y	5	7	6	6	5	7		3	4	3	4	4	3	2	6	4

LAMPIRAN III

DATA HASIL UJI VALIDITAS DAN

RELIABILITAS

Ringkasan Hasil Pengujian Validitas Instrumen

Nama Instrumen	Nama Butir	Nilai Korelasi Product Moment Butir total	Nilai r kritis	Status Butir
Penganggaran Partisipatif	PP 1	0,566	0,3	Valid
	PP 2	0,649	0,3	Valid
	PP 3	0,538	0,3	Valid
	PP 4	0,582	0,3	Valid
	PP 5	0,629	0,3	Valid
	PP 6	0,556	0,3	Valid
Kinerja Manajerial	KM 1	0,541	0,3	Valid
	KM 2	0,543	0,3	Valid
	KM 3	0,621	0,3	Valid
	KM 4	0,756	0,3	Valid
	KM 5	0,764	0,3	Valid
	KM 6	0,692	0,3	Valid
	KM 7	0,655	0,3	Valid
	KM 8	0,751	0,3	Valid
	KM 9	0,923	0,3	Valid

Data Untuk Item Ganjil

No resp	Skor untuk butir no :								Skor Total
	1	3	5	1	3	5	7	9	
1	5	5	6	4	3	4	3	3	25
2	5	6	6	5	4	5	5	4	30
3	6	6	7	6	3	5	4	5	28
4	6	6	6	4	3	5	5	5	28
5	6	7	7	5	3	5	4	5	26
6	7	7	7	2	1	3	2	2	13
7	6	7	7	3	1	3	2	2	15
8	6	6	7	2	2	4	3	3	19
9	7	7	7	5	2	4	4	3	21
10	7	5	6	3	2	4	4	3	22
11	5	7	6	4	4	4	4	5	27
12	6	6	6	2	4	5	5	5	27
13	4	5	5	2	4	5	6	5	32
14	5	6	4	4	2	6	6	6	33
15	4	4	5	5	2	6	5	6	35
16	6	5	6	4	4	4	5	4	28
17	5	6	7	3	4	3	3	4	26
18	5	6	6	3	3	2	2	4	21
19	5	6	6	5	3	4	3	5	27
20	6	7	7	2	1	2	3	2	14
21	7	6	6	2	1	3	3	2	16
22	7	6	6	2	2	2	3	3	17
23	5	6	6	2	2	3	4	3	21
24	5	5	6	4	5	4	5	4	30
25	5	6	5	3	3	4	2	4	24

Data Untuk Item Genap

No resp	SKOR UNTUK BUTIR NO :							Skor total
	2	4	6	2	4	6	8	
1	4	4	5	2	3	4	4	24
2	5	5	5	4	4	4	4	25
3	6	6	5	5	3	3	4	22
4	6	6	4	5	4	5	5	27
5	7	4	5	5	4	5	5	27
6	6	7	7	3	1	3	2	13
7	6	6	7	3	2	3	2	15
8	6	6	7	4	2	3	2	16
9	7	6	6	4	2	3	3	17
10	5	7	6	2	3	4	3	18
11	7	4	5	4	5	4	5	26
12	5	4	5	4	5	4	5	28
13	5	5	6	3	4	5	6	26
14	4	4	4	4	4	5	6	31
15	4	4	4	4	5	6	6	33
16	5	6	7	5	4	4	5	24
17	6	7	5	5	4	2	6	23
18	6	7	7	3	2	4	5	18
19	5	6	6	4	5	5	6	27
20	7	7	7	3	1	2	3	12
21	6	7	7	3	2	2	2	13
22	7	6	6	3	4	2	3	17
23	6	7	7	2	4	4	3	17
24	6	6	6	5	4	4	4	23
25	7	6	7	4	4	3	6	21

Correlations

		GANJIL	GENAP
GANJIL	Pearson Correlation	1.000	.390*
	Sig. (1-tailed)	.	.0027
	N	25	25
GENAP	Pearson Correlation	.390*	1.000
	Sig. (1-tailed)	.0027	.
	N	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed)

LAMPIRAN IV

DATA HASIL ANALISIS REGRESI

LINEAR SEDERHANA

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PP ^a	.	Enter

a. All requested variables entered

b. Dependent Variable: KM

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.770 ^a	.593	.575	5.372

a. Predictors: (Constant), PP

b. Dependent Variable: KM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	965.521	1	965.521	33.452	.000 ^a
	Residual	663.839	23	28.863		
	Total	1629.360	24			

a. Predictors: (Constant), PP

b. Dependent Variable: KM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	86.812	9.393		9.242	.000
	PP	-1.540	.266	-.770	-5.784	.000

a. Dependent Variable: KM

LAMPIRAN V
DATA HASIL UJI NORMALITAS
DATA

Npar Test

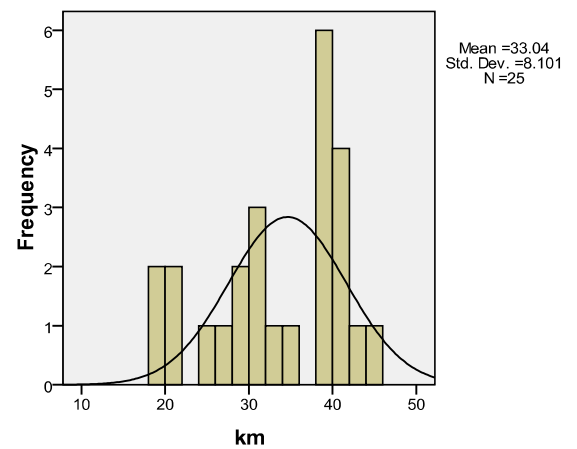
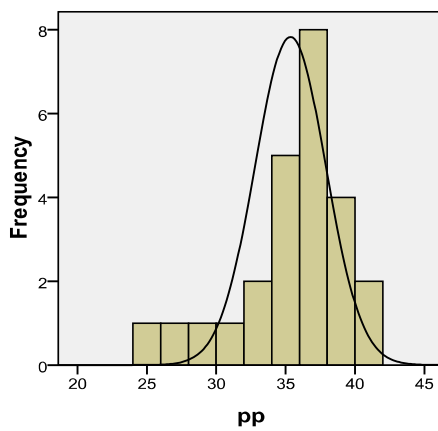
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Penganggaran Partisipatif	Kinerja Manajerial
N		25	25
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	35.04	32.84
	Std.Deviation	4.118	8.240
Most Extreme Differences	Absolute	.160	.214
	Positive	.074	.085
	Negative	-.160	-.214
Kolmogorov-Smirnov Z		.802	1.072
Asymp.Sig. (2-tailed)		.542	.201

a. Test distribution is Normal.

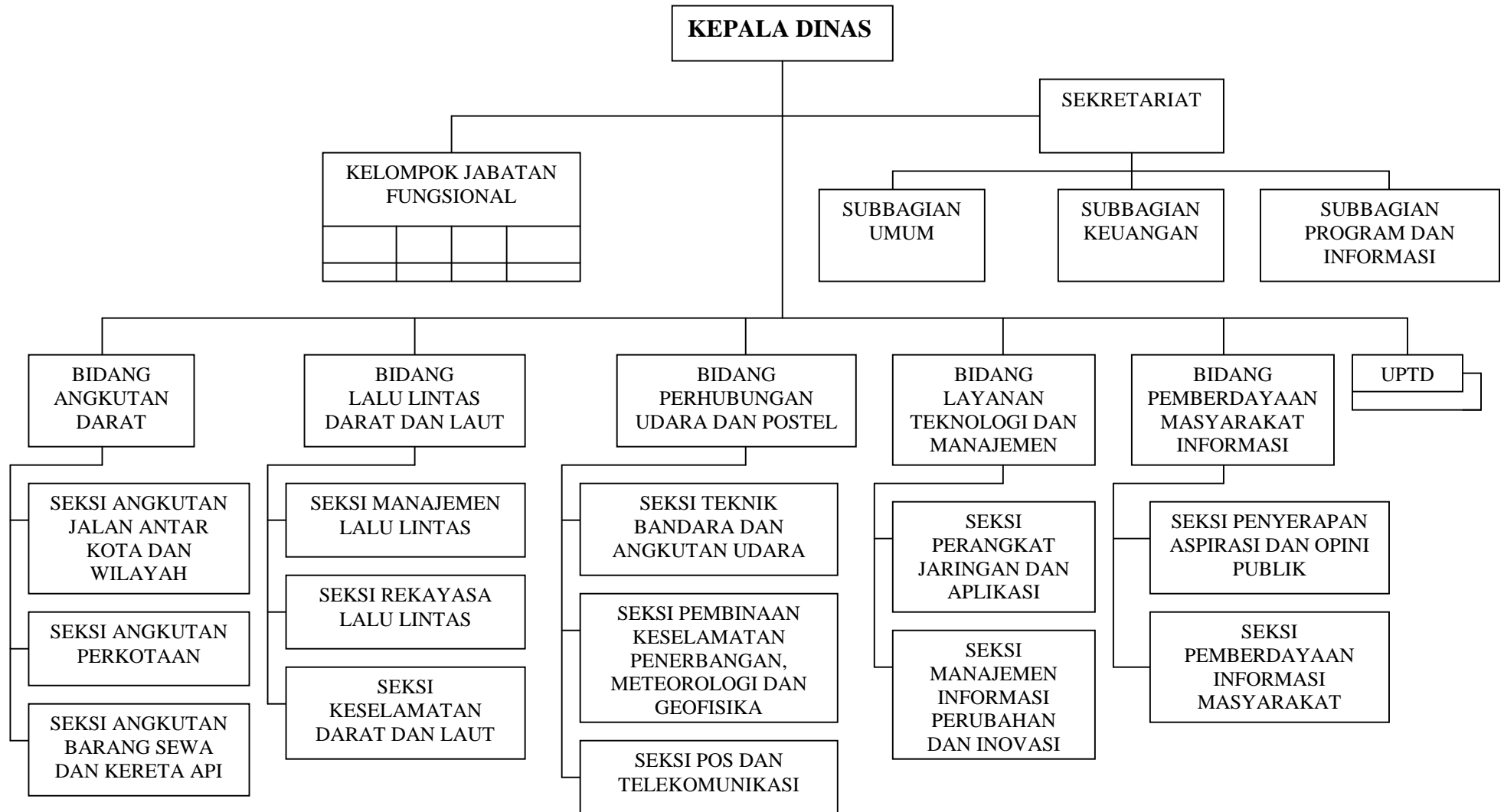
b. Calculated from data.

Grafik



LAMPIRAN VI
STRUKTUR ORGANISASI

Bagan Struktur Organisasi
 DINAS PERHUBUNGAN,
 KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA





PEMERINTAH PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
**DINAS PERHUBUNGAN
KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA**
JALAN BABARSARI NO. 30 TELEPON (0274) 485775, 487335, FAX. (0274) 485405
YOGYAKARTA 55281

SURAT KETERANGAN

Nomor : 070 / 959

Kepala Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Prov. D.I.Yogyakarta menerangkan bahwa mahasiswa Universitas Sanata Dharma Yogyakarta berikut ini :

Nama : DJATI KUSWANTORO
No. Mhs. / NIM : 052114050
Jurusan : Ekonomi

Telah melaksanakan pengamatan di Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Prov. D.I.Yogyakarta selama bulan Februari sampai dengan April 2009.

Demikian disampaikan dan atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Yogyakarta, 20 MEI 2009.

AN. KEPALA DINAS PERHUBUNGAN
KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
PROVINSI YOGYAKARTA,
SEKRETARIS



PUJI ASTUTI, SH.

9600705 198903 2 004