

Jurnal Administrasi Negara

Volume 25 No. 1

April 2019

Penerapan Revolusi Mental: Studi Kasus pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara Makassar
Mental Revolution Implementation: Case Study at Governance Management Training, Development and Research Center, National Institute of Public Administration Makassar
Nirwati Yapardy

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba
Analysis of Factors Influencing Taxpayer Compliance at Bulukumba Small Tax Office
Santuo

Pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim Pola Baru dan Kompetensi Kepemimpinan Mo'odelo terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo
The Effect of Leadership Training Program with Newest Pattern and Mo'odelo Leadership on Public Services Quality in Gorontalo Provincial Government
Irfan Ibrahim

Opini Masyarakat mengenai Kebutuhan Sarana Transportasi Publik di Muara Bungo Provinsi Jambi
Public Opinion about The Needs of Public Transportation in Muara Bungo Jambi Province
Zepa Anggraini

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Nagari dalam Pengelolaan Keuangan Nagari di Kabupaten Tanah Datar
The Influence of Organizational Culture on The Performance of Nagari Government Apparatus in Nagari Financial Management in Tanah Datar Regency
Mutia Reni dan Syamsir



**STIA LAN
MAKASSAR**

Jurnal Administrasi Negara	Volume 25	Nomor 1	Hal. 1-88	Makassar April 2019	p-ISSN: 1410 – 8399	e-ISSN: 2615 – 3424
----------------------------------	-----------	---------	-----------	---------------------------	------------------------	------------------------

Jurnal Administrasi Negara

Volume 25 Nomor 1
April 2019

p-ISSN: 1410 - 8399
e-ISSN: 2615 - 3424

Susunan Redaksi

(Editorial Team)

Penanggung jawab : Prof. Amir Imbaruddin, MDA.,Ph.D.
(Editor in Chief)

Dewan Penyunting : Bachtiar Rezkiawan Narwis, SE., M.Si.
(Board of Editors)

Dr. Wahyu Nurdiansyah Nurdin, S.Sos.,M.Si,
Nur Arkam, SE.,M.Si.
Erwin Musdah, S.IP.,M.IP.
Eljihad Akbari Syukriah Mathory, S.MB.,MM.
Ilima Fitri Azmi, S.Pd.,M.Si.
Anhar Dana Putra, S.Psi.,M.Psi.T.

Tata Letak dan Sampul : Anhar Dana Putra, S.Psi.,M.Psi.T.
(Layout and Cover)

Sekretariat dan Tim IT : Yulfiani Faisal, SE
Cahaya Ayu Miftasari, ST

Alamat *(Address)*

Redaksi Jurnal Administrasi Negara

STIA LAN Makassar

Jl.A.P.Pettarani No.61 Kota Makassar,

Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia.

Telpon : (0411) 455949

Website : www.journal.stialanmakassar.ac.id

e-mail : jan.stialanmks@gmail.com

ARTIKEL YANG DIMUAT DALAM JURNAL ADMINISTRASI NEGARA
TIDAK MEWAKILI PANDANGAN RESMI STIA LAN MAKASSAR

Jurnal Administrasi Negara

Volume 25 Nomor 1
April 2019

p-ISSN: 1410 – 8399
e-ISSN: 2615 – 3424

DAFTAR ISI

- Penerapan Revolusi Mental: Studi Kasus pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara Makassar**
Mental Revolution Implementation: Case Study at Governance Management Training, Development and Research Center, National Institute of Public Administration Makassar
Nirwati Yapardy..... 1-18
- Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba**
Analysis of Factors Influencing Taxpayer Compliance at Bulukumba Small Tax Office
Santuo..... 19-35
- Pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim Pola Baru dan Kompetensi Kepemimpinan Mo'odelo terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo**
The Effect of Leadership Training Program with Newest Pattern and Mo'odelo Leadership on Public Services Quality in Gorontalo Provincial Government
Irfan Ibrahim..... 36-54
- Opini Masyarakat mengenai Kebutuhan Sarana Transportasi Publik di Muara Bungo Provinsi Jambi**
Public Opinion about The Needs Of Public Transportation in Muara Bungo Jambi Province
Zepa Anggraini..... 55-71
- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Nagari dalam Pengelolaan Keuangan Nagari di Kabupaten Tanah Datar**
The Influence of Organizational Culture on The Performance of Nagari Government Apparatus in Nagari Financial Management in Tanah Datar Regency
Mutia Reni dan Syamsir..... 72-88

SALAM REDAKSI

Pembaca yang terhormat,

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas terbitnya Jurnal Administrasi Negara edisi Apri 2019. Pada edisi ini, Jurnal Administrasi Negara tampil dengan format penulisan yang mengikuti standar penerbitan jurnal yang telah ditetapkan dalam Peraturan dan Pedoman Akreditasi Terbitan Berkala Ilmiah yang termuat dalam Peraturan Menteri di bidang Pendidikan dan peraturan pelaksanaannya.

Sebagaimana edisi sebelumnya, redaksi berharap tulisan-tulisan yang dimuat memenuhi standar yang telah ditetapkan tersebut sehingga kualitas publikasi tulisan dalam Jurnal Administrasi Negara dapat terjamin tingkat keilmiahannya, orisinalitas, dan prosedurnya. Dengan demikian, bolak-balik koreksi tulisan antara mitra bebestari dan dewan redaksi dengan kontributor tulisan menjadi tidak terhindarkan. Hal ini tentunya akan bermanfaat pula bagi para kontributor tulisan sebagai proses pembelajaran untuk mulai menyesuaikan diri dengan standar dan mekanisme yang berlaku secara nasional maupun internasional.

Terima kasih redaksi sampaikan kepada Nirwati Yapardy, Santuo, Irfan Ibrahim, Zepa Anggraini, Mutia Reni, dan Syamsir yang dengan sabar telah berupaya keras memperbaiki tulisannya sesuai koreksi dari pihak mitra bebestari dan dewan penyunting. Terima kasih juga redaksi sampaikan kepada pihak STIA-LAN Makassar yang tetap mendukung dari segi biaya bahkan mendorong profesionalisme dan objektivitas dalam penerbitan ini.

Pada kesempatan ini pula redaksi mengundang para calon kontributor yang ingin mempublikasikan hasil penelitiannya untuk segera mengirimkan tulisannya kepada redaksi. Akhir kata, semoga publikasi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca, para kontributor, dan bangsa Indonesia. Salam Inovasi.

Redaksi Jurnal Administrasi Negara



**PENERAPAN REVOLUSI MENTAL:
STUDI KASUS PADA PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN
KAJIAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
MAKASSAR**

***MENTAL REVOLUTION IMPLEMENTATION:
A CASE STUDY AT CENTER OF GOVERNANCE MANAGEMENT TRAINING,
DEVELOPMENT AND RESEARCH, NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC
ADMINISTRATION MAKASSAR***

Nirwati Yapardy

P3KMP Lembaga Administrasi Negara Makassar
niryap@yahoo.com

Abstrak

Tujuan dari pelatihan revolusi mental (revmen) adalah meningkatnya kompetensi ASN yang mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas sehingga dampak dari pelatihan ini bisa terlihat efeknya pada diri pribadi, maupun organisasi yang dikaitkan dengan nilai-nilai revolusi mental setelah pelatihan tersebut dilaksanakan. Tujuan penelitian ini untuk 1) mengetahui keberlanjutan revolusi cara kerja alumni peserta pelatihan Revmen; 2) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan atau ketidakberlanjutan revolusi cara kerja peserta, 3) mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi pasca pelatihan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif. Data diperoleh dari hasil wawancara kepada semua alumni revolusi mental yang ada di Puslatbang KMP. Hasil penelitian menemukan bahwa dari dua belas revolusi kerja, yang masih berlanjut sembilan revolusi kerja dan tiga revolusi kerja tidak mencapai target. Adapun faktor penghambat keberlanjutan mereka disebabkan oleh karakteristik individu, organisasi atau lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, peralatan kerja, dan beban kerja), dan faktor terakhir adalah pelatihan. Perubahan pasca pelatihan terlihat dari dua hal, pertama, perubahan sikap dan perilaku dalam melihat atau memaknai pekerjaan, kedua perubahan hasil atau kualitas kerja. Hanya saja, temuan dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa umumnya keberlanjutan proyek perubahan mereka hanya pada tingkat capaian jangka pendek atau berhenti pada saat alumni menjadi peserta pelatihan. Faktor yang mempengaruhi keberlanjutan proyek perubahan alumni adalah kualitas dari proyek perubahan, keberadaan *milestone* capaian jangka menengah dan panjang, dukungan pimpinan (mentor), mutasi dan tim yang efektif.

Kata kunci: evaluasi pelatihan, revolusi mental, perubahan pasca pelatihan, faktor penghambat dan pendukung perubahan.

Abstract

The effect of mental revolution training can be observed on individual, and at organizational level. The aims of this study are 1) to investigate the sustainability of participants improvement after mental revolution training; 2) to analyze factors that influence the continuity or discontinuity of the improvements, and lastly, 3) to identify changes that occur after mental revolution training. The research used descriptive qualitative approach. Data

were obtained from interviews and documentation on 12 respondents. The results of the study found that from 12 mental revolution projects, only nine projects were still ongoing and three did not reach the initial target. There were three impending factors that affect the continuity and discontinuity, i.e. characteristics of individuals, organizations or work environment (coworkers, superiors, work equipment, and workload), and the last factor was training. Improvements after training were observable from two aspects. First, changes at individual levels. Second, changes on work results or quality of work. However, findings from previous studies found that the sustainability of individual projects only occurred at short-term levels or discontinued when participants completed the training. Factors that influence the sustainability of alumni projects are the quality of change projects, the existence of mid-term and long-term achievement milestones, support from leaders (mentors), mutations and effective teamwork.

Keywords: *training evaluation, mental revolution, improvement after training, inhibiting and supporting factors.*

PENDAHULUAN

Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah belum sepenuhnya dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat. Oleh karenanya, kondisi ini perlu diubah secara revolusioner agar dapat mengejar ketertinggalan dengan negara lain. Indikator ketertinggalan dapat dilihat dari indeks kinerja birokrasi. Untuk mewujudkan perubahan dengan cepat, maka pemerintah menerbitkan Gerakan Nasional Revolusi Mental yang diamanatkan oleh instruksi Presiden Nomor 12 tahun 2016. Tujuannya, agar terwujud manusia baru yang memiliki cara pandang, cara pikir dan cara kerja ASN yang berlandaskan integritas, etos kerja, dan gotong royong dalam memberikan pelayanan publik.

Pelatihan Revmen ini berbeda dengan pelatihan teknis lainnya. Dari segi desain pelatihan, pelatihan revmen pelayanan publik didesain dengan mengkolaborasikan tempat pelatihan dan tempat kerja sebagai suatu kesatuan pembelajaran. Revolusi mental yang dialami peserta tidak hanya diajarkan di ruang

pelatihan, namun berlanjut di tempat kerja. Diharapkan peserta mampu untuk mentransfer nilai-nilai yang diperoleh dari tempat pelatihan ke dalam tempat kerja peserta sehingga kualitas pelayanan publik peserta meningkat sesuai bidang tugasnya masing-masing di instansinya. Evaluasi pelatihan dapat pula dilakukan dengan melihat sejauh mana transfer terjadi dan apakah transfer ini bertahan di tempat kerja tidak hanya selama pelatihan berlangsung.

Pelatihan revmen pun telah dilakukan di lingkungan PUSLATBANG KMP LAN. Alumni pelatihan diharapkan meningkatkan kualitas pelayanannya di lingkungan PUSLATBANG KMP baik secara internal maupun eksternal. Secara khusus, mereka diharapkan tetap melanjutkan revolusi cara kerja mereka yang telah mereka seminarkan dan laporkan hasilnya. Evaluasi dan efektivitas pelatihan diuji dari sejauh mana peserta mampu mencapai standar kompetensi yang diharapkan, atau mampu mencapai sasaran pelatihan, atau mampu mencapai indikator kinerja yang diharapkan. Evaluasi pelatihan dilakukan pasca

pelatihan dengan melihat konsistensi perilaku alumni pelatihan.

Penelitian yang meneliti evaluasi pelatihan revmen tidak banyak, misalnya studi Sukmajadi (2019) meneliti evaluasi pelatihan revmen terhadap pelayanan publik melalui peningkatan profesionalisme. Profesionalisme dalam penelitian Sukmajadi diukur dari beberapa indikator yaitu penyelesaian tugas yang baik, tepat waktu dan tanpa kesalahan, pelayanan sesuai SOP, pelayanan melebihi standar pelayanan minimal, menjalankan tugas harian, penyampaian informasi secara transparan, pelayanan yang responsif, menyederhanakan birokrasi dalam melayani, dan tidak menerima imbalan atas layanan. Istilah Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2005) untuk menjelaskan evaluasi pelatihan yang diteliti Sukmajadi adalah evaluasi pada level perilaku dan dampak. Namun, penelitian ini tidak menjelaskan sejauhmana indikator profesionalisme alumni yang diukur bertahan. Kalau pun perilaku profesionalisme mereka bertahan, apa saja faktor yang mempengaruhinya, dan sebaliknya. Penelitian-penelitian lain yang berkaitan dengan revolusi mental umumnya meneliti relevansi materi revmen dengan materi pembelajaran yang lain, misalnya studi Indriyanto (2014), meneliti apakah materi revmen perlu dibuat tersendiri atau dimasukkan dalam materi pelajaran yang sudah ada, dengan fokus pada program pendidikan khususnya kewarganegaraan dan

peran guru dalam pembentukan dan pengembangan karakter.

Penelitian ini bertujuan selain mengukur perilaku dan dampak alumni, juga bertujuan untuk mengetahui apakah revolusi cara kerja alumni masih berlanjut pasca pelatihan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang membatasi evaluasi dan uji efektivitas hanya pada salah satu indikator penilaian saja. Penelitian ini menguji efektivitas pelatihan revmen untuk semua indikator dan tidak membatasinya hanya pada salah satu aspek evaluasi atau efektivitas saja. Pertanyaan yang diajukan terbuka dan dari jawaban tersebut terlihat perubahan apa saja yang terjadi pasca pelatihan. Tujuan lain yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi implementasi proyek perubahan alumni. Pertanyaan ini penting, karena walaupun terjadi perubahan, misalnya kompetensi alumni untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan publik sudah memuaskan, namun pelayanan publik yang diharapkan tidak muncul karena, alumni mengalami kesulitan untuk mengimplementasikan kompetensi yang dimilikinya karena kurangnya dukungan dari lingkungan atau organisasinya. Pertanyaan ini menjadi fokus penelitian kedua. Secara khusus peneliti akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan dan ketidakberlanjutan revolusi kerja alumni. Dari

fokus penelitian ini, diharapkan tergambar karakteristik individual, organisasi atau lingkungan kerja yang mampu mendorong atau menghambat keberlanjutan revmen. Fokus terakhir penelitian ini adalah mengidentifikasi perubahan-perubahan apa saja yang terjadi pasca pelatihan. Hal ini ingin mengungkap tidak hanya perubahan pada level individual saja, tetapi juga pada aspek perilaku.

Evaluasi Pelatihan dilakukan untuk mengetahui dampak dari suatu pelatihan. Evaluasi pelatihan dilakukan untuk mengetahui apakah pelatihannya efektif atau tidak. Secara sederhana, istilah evaluasi pelatihan mengacu pada penilaian atas pelatihan yang telah terlaksana (Hardjana, 2001), sedangkan efektivitas pelatihan dapat dilihat dari tercapainya tujuan pelatihan itu sendiri (Noe, 2002). Karena itu evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick (1970) akan menentukan efektivitas dari suatu program pelatihan. Namun menurut Kirkpatrick yang paling penting dijawab adalah apa yang diuji efektivitasnya? Kirkpatrick menggunakan istilah evaluasi dan efektivitas ini secara bergantian. Berbeda dengan Kirkpatrick, Alvarez, Salas, dan Garofano (2004), menyatakan bahwa istilah evaluasi dan efektivitas memiliki pengertian yang berbeda. Evaluasi pelatihan adalah teknik pengukuran yang digunakan untuk menentukan sejauhmana suatu program pelatihan telah memenuhi tujuan dilakukannya pelatihan. Sedangkan

efektivitas pelatihan adalah penelitian menyeluruh terhadap variabel-variabel tertentu yang diduga mempengaruhi *outcome* dari suatu pelatihan pada tahap sebelum, selama dan setelah proses pelatihan. Variabel-variabel apa saja yang dinilai dapat menurunkan atau menaikkan kemungkinan keberhasilan *outcome* pelatihan. Variabel ini umumnya berada pada level individual, pelatihan dan organisasional. Dengan kata lain, evaluasi pelatihan mencari tahu apa keuntungan suatu pelatihan bagi individu yang diperoleh dari pembelajaran atau perubahan unjuk kerja yang ia pelajari dari suatu pelatihan. Hasil dari *evaluasi* adalah menjelaskan apa yang terjadi ketika individu mengikuti pelatihan. Sedangkan efektivitas pelatihan fokus untuk mencari tahu apa yang membuat individu dapat atau tidak mampu untuk belajar. Hasil dari efektivitas menjelaskan mengapa suatu hasil terjadi dan apa yang bisa dipelajari penyelenggara untuk meningkatkan keberhasilan suatu pelatihan.

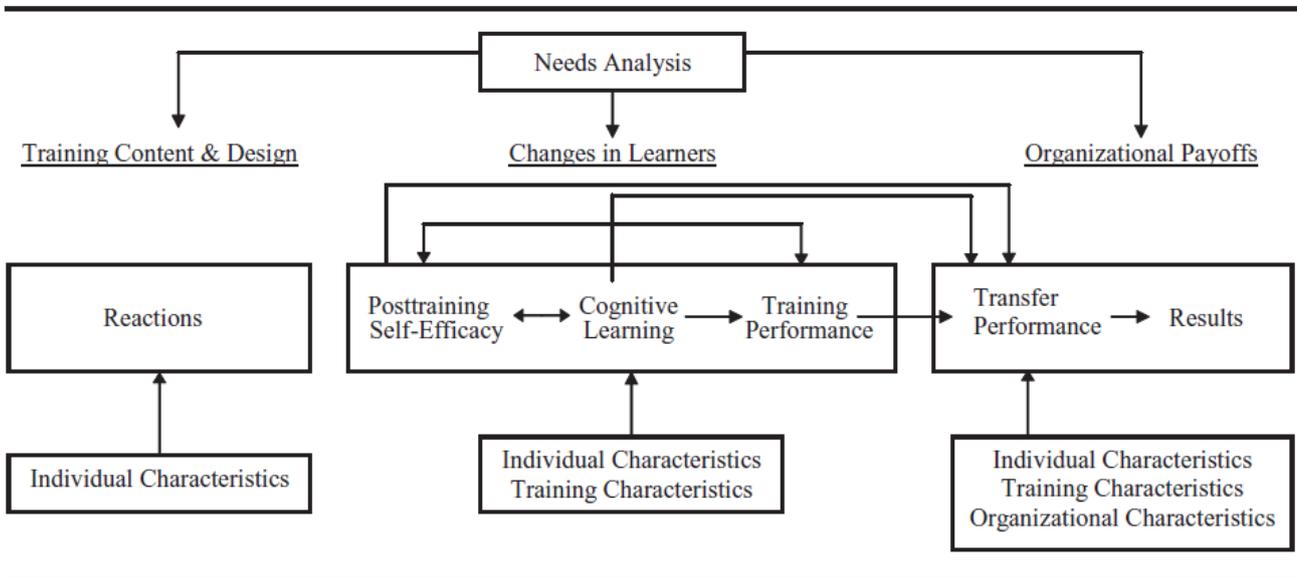
Menurut Alvarez, Salas dan Garofano (2004) setidaknya ada empat model evaluasi pelatihan yang sering digunakan. Model-model tersebut adalah model Kirkpatrick (*reaksi, learning, behavior* dan *result*). Model Tannenbaum, Cannon-Bowers, Salas, dan Mathieu (1993), adalah perluasan model Kirkpatrick. Berbeda dengan model Kirkpatrick, Tannenbaum dkk menambahkan sikap pasca pelatihan (*posttraining attitude*)

dan membagi *outcome* perilaku yang dievaluasi menjadi *training performance* dan *transfer performance*. Model Tannenbaum, menyatakan bahwa reaksi terhadap pelatihan dan sikap pasca pelatihan tidak berkaitan dengan target evaluasi. Pembelajaran (*learning*) berkaitan dengan *training performance*, *training performance* berkaitan dengan *transfer performance*, dan *transfer performance* berkaitan dengan hasil (*result*). Model ketiga adalah *evaluation strategy* (Holton, 1996). Holton menyatakan bahwa ada tiga bagian yang dievaluasi, yaitu *learning*, *transfer* dan *result*, kecuali reaksi karena reaksi bukan bagian dari evaluasi. Dan model terakhir adalah *final evaluation strategy* (Kraiger, Ford, &

(misalnya unjuk kerja, *transfer climate*). Pengukuran reaksi menurut Kraiger, digunakan untuk mengukur isi pelatihan dan tidak berkaitan dengan perubahan yang terjadi pada peserta pelatihan.

Model efektivitas yang digunakan dalam literature setidaknya mengukur tiga hal (Tannenbaum, dkk, 1993). Pertama, mengukur karakteristik individual, yaitu karakteristik individual apa yang dimiliki individu yang dapat memengaruhi *transfer of training* dan *learning*. Karakteristik individual yang dilaporkan dapat mempengaruhi *outcome* pelatihan tersebut antara lain, kepribadian, sikap, kemampuan, pengalaman, ekspektasi, dan motivasi individu.

Gambar 1 Integrated model of training evaluation and effectiveness



(sumber: Alvarez, Salas & Garofano, 2004)

Salas, 1993), yang menyatakan bahwa ada tiga target evaluasi, yaitu isi dan desain pelatihan, perubahan yang terjadi pada peserta (kognitif, afektif dan perilaku) dan *organizational payoff*

Faktor kedua yang mempengaruhi efektivitas pelatihan adalah konteks, yaitu tempat untuk mengaplikasikan pelatihan yang dipelajari misalnya karakteristik situasi dan

organisasi untuk mengimplementasikan hasil pelatihan. Faktor terakhir adalah program pelatihan, yaitu sejauhmana program pelatihan memberikan umpan balik yang sesuai, apakah peserta mendapatkan latihan memadai dan apakah gaya instruksional yang digunakan pelatih sesuai.

Keberhasilan suatu pelatihan dapat dilihat dari dampak yang dimunculkan dari pelatihan tersebut yang berupa dampak positif dan negatif atau yang tidak memberikan dampak sama sekali, begitupun dengan pihak-pihak yang dipengaruhinya. Sejalan dengan model IMTEE dari Alvarez dkk (2004), Tracey, Bruce, dan Tews (1995) pun menyatakan bahwa ada tiga faktor umum yang mempengaruhi pelatihan. Pertama adalah faktor pelatihan itu sendiri yang didalamnya dapat dilihat dari faktor persiapan, dan pelaksanaan. Kedua, faktor individu. Faktor individu antara lain kemampuan, sikap dan motivasi. Ketiga, faktor lingkungan kerja dipengaruhi oleh jenis pekerjaan, hubungan kerja dan sistem kerja yang ada di organisasi tersebut. Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam menentukan apakah sebuah pelatihan akan memberikan dampak baik terhadap alumni pelatihan itu sendiri maupun terhadap organisasi atau masyarakat luas.

Alvarez, Salas dan Garofano (2004) kemudian mengintegrasikan empat model evaluasi dan tiga faktor yang memengaruhi

efektivitas tersebut menjadi satu model yang mereka sebut *integrated model of training evaluation and effectiveness* (IMTEE) (lihat gambar 1.). Model evaluasi Alvarez ini yang akan digunakan dalam mengevaluasi pelatihan revmen, karena dianggap sebagai model yang paling komprehensif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif yaitu pendekatan yang menyimpulkan suatu kejadian khusus yang terjadi pada individu atau kelompok. Kesimpulan diambil dari perilaku sehari-hari (*naturalistic perspective*) dan data dianalisis dari fenomena tersebut dideskripsikan sebagaimana adanya (Kim, Sefcik, & Bradway, 2017; Lambert & Lambert, 2012).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan IMTEE dengan melihat karakteristik perubahan yang dimunculkan atau tidak dimunculkan oleh alumni peserta pelatihan Revmen yang disebabkan oleh ketiga faktor diatas.

Partisipan yang dilibatkan adalah alumni peserta pelatihan Revmen yang bekerja di PUSLATBANG KMP LAN Makassar. Mereka berjumlah 12 orang yang terdiri dari 4 orang pejabat struktural, 1 orang pejabat fungsional, dan 7 orang staf administrasi. Dalam penelitian ini, peneliti melibatkan 4 orang pejabat struktural dengan pertimbangan mereka memiliki atasan, rekan kerja dan

bawahan sehingga penilaian dilakukan dengan tiga arah.

Data diperoleh dari semua peserta alumni revolusi mental angkatan I, II, II dan IV tahun 2017 di Puslatbang KMP LAN Makassar. Peneliti mendatangi semua *key participant*, menjelaskan tujuan penelitian, dan meminta kesediaan mereka untuk menjadi partisipan. Semua alumni menyatakan kesediaannya.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali dan mengkonfirmasi revolusi cara kerja yang dilaporkan setelah mengikuti pelatihan Revmen. Dokumentasi digunakan untuk mempelajari kebijakan yang mendasari pelatihan dan laporan akhir rancangan revolusi kerja peserta pelatihan Revolusi Mental

Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara. Instrumen ini digunakan untuk mengetahui perubahan cara kerja yang dilakukan oleh staf setelah mengikuti pelatihan Revolusi Mental. Pertanyaan yang digunakan terbuka, dan probing dilakukan dari jawaban partisipan. Selain itu, peneliti juga melibatkan rekan kerja alumni pelatihan tersebut untuk memberikan masukan berupa informasi akan sistem kerja yang telah dilakukan oleh alumni tersebut.

Instrumen kedua adalah dokumentasi, yang digunakan untuk mencatat simpulan atas telaah atas kebijakan pemerintah dan hasil laporan capaian revolusi cara kerja yang telah

dikumpulkan partisipan ke penyelenggara Pelatihan. Catatan ini dijadikan sumber bahan kajian untuk memperoleh interpretasi atau penafsiran deskriptif yang dibutuhkan dalam merumuskan fenomena aktual yang diteliti.

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti model analisis interaktif (Miles & Huberman (2014). Analisis dalam penelitian ini dilaksanakan dalam empat tahap, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam pengumpulan data, penulis mengumpulkan semua perubahan yang terjadi dalam proses pelayanan baik sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Informasi terkait kualitas layanan dan revolusi cara kerja juga didapatkan dari hasil interview dari atasan dan rekan sejawat. Selanjutnya dalam proses reduksi data, penulis memilah dan memilih informasi sekaligus memberi kode terkait keberlangsungan revolusi cara kerja, faktor pendukung dan penghambat keberlangsungan revolusi cara kerja, hal-hal yang terkait dengan perubahan cara kerja termasuk yang terkait dengan nilai-nilai yang mendasarinya yaitu integritas, etos kerja dan gotong royong. Kemudian, data tersebut disajikan dalam bentuk tabel untuk memudahkan melihat perubahan yang terjadi sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan serta faktor pendukung dan penghambat terjadinya revolusi cara kerja. Akhirnya, penulis menyimpulkan keseluruhan hasil perubahan yang terjadi disetiap individu, maupun unit

secara keseluruhan berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keber-langsungan revolusi cara kerja alumni.

Setelah semua data dari lapangan terkumpul, peneliti mengolah dan menganalisa data tersebut dengan menggunakan analisis deskriptif-kualitatif. Keabsahan data dilakukan dengan menggunakan data pembanding (triangulasi).

HASIL PENELITIAN

1. Hasil Revmen

Revolusi cara kerja yang diimplementasikan para alumni peserta Revmen di PUSLATBANG KMP LAN MAKASSAR mengacu pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari ketiga unit yang ada yaitu:

a. Bagian Administrasi mempunyai tugas melaksanakan pemberian dukungan teknis dan administratif kepada Pusat dan Kelompok Jabatan Fungsional di lingkungannya serta pengelolaan dan pelayanan informasi. Bagian ini terdiri dari Subbagian Perencanaan dan Evaluasi Program, Subbagian Keuangan, Subbagian Umum dan Sumber Daya Manusia.

Ada 8 Revolusi Cara Kerja yang telah ditawarkan masing-masing alumni pegawai PUSLATBANG KMP LAN MAKASSAR dalam mendukung Bagian Administrasi yaitu:

1) Tersedianya data progres pelaksanaan kegiatan PUSLATBANG KMP LAN

MAKASSAR yang lengkap dan tervalidasi.

2) Tersedianya model evaluasi capaian kinerja secara berkala (Bulan, Triwulan, Semester) di setiap unit kerja PUSLATBANG KMP LAN MAKASSAR

3) Pengadministrasian belanja pegawai dengan tertib, akurat dan dapat dipertanggung jawabkan.

4) Membangun Laporan Kinerja yang Akurat dan Tepat Waktu

5) Membangun komunikasi yang transparan sehingga unit manapun bisa mengetahui berapa sisa anggaran yang telah di realisasikan

6) Tersedianya *standard operational procedurs* (SOP) untuk penugasan perjalanan dinas yang disepakati semua unit kerja sebagai stakeholder.

7) Mempermudah penatausahaan barang milik negara yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang pelayanan publik.

8) Membantu penanganan keluhan pengguna asrama agar dapat diatasi dan ditangani dengan cepat dan tepat sehingga keluhan semakin berkurang dan dapat meningkatkan pelayanan penggunaan asrama.

b. Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara mempunyai tugas

melaksanakan kajian kebijakan dan inovasi administrasi Negara, administrasi pembinaan jabatan fungsional analisis kebijakan berdasarkan kebijakan Deputi I serta pengembangan sistem informasi di bidangnya.

Terdapat 2 revolusi cara kerja yang telah ditawarkan alumni pegawai PUSLATBANG KMP untuk mendukung Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara, yaitu:

- 1) Penyusunan dan Penerapan SOP Kajian Kebijakan untuk peningkatan kualitas kajian kebijakan dan penyelesaian tepat waktu.
- 2) Penyusunan Policy Brief sesuai bidang spesialisasinya untuk kemudian didiseminasikan sehingga dapat menghasilkan Karya Tulis Ilmiah yang berkualitas dan memberikan acuan dan pemahaman yang sama bagi para Peneliti, Analisis Kebijakan, dan Widyaiswara.

Dari dua belas revolusi kerja, yang masih berlangsung ada 9 dan 3 lainnya tidak mencapai target (lihat tabel 1).

Tabel 1: Keberlangsungan Revolusi Cara Kerja

No.	Inisial Informan	Judul Revolusi Cara Kerja	Keberlangsungan Revolusi Cara Kerja
1.	EF	<i>Kegiatan Mid-Term Review</i> PKP2A II LAN dalam bentuk RDK (Rapat dalam Kantor)	Masih lanjut
2.	NR	“RAPOR KU” Laporan Kinerja Unit	Masih lanjut, cuma RAPOR ku tidak

No.	Inisial Informan	Judul Revolusi Cara Kerja	Keberlangsungan Revolusi Cara Kerja
			diserahkan secara formal.
3.	MK	Pedoman Penyusunan Policy Brief dan Deseminasi Hasil Pedoman Melalui Website Resmi PKP2A II LAN Makassar	Ada buku panduan tapi belum terdeseminasi (tidak mencapai target)
4.	AB	‘Tertib Daftar Gaji dan uang Makan’	Masih lanjut
5.	RL	Teras Kinerja	Terintegrasi dengan program kantor
6.	ZC	“KAWANKU” Kawal Anggaran dan Kinerja Unit”	Insidental (tidak tersosialisasi dengan baik)
7.	JL	Ruang Kelas Siap Pakai	Masih lanjut
8.	JA	“Tertatanya ATK Ku”	Masih lanjut
9.	HR	“Tertib Administrasi Kepegawaian”	Masih Lanjut, bahkan skrg sdh lanjut ke daftar barang ruangan
10.	MT	Variasi Kode BMN Sesuai dengan Jenis Ruangan	Masih Lanjut
11.	LS	SOP KAKE – Generik (SOP Kajian Kebijakan-Generik)	Masih dilakukan cuma belum mencapai target
12.	LY	Penanganan Keluhan Pengguna Asrama Dengan Cepat dan Tepat	Masih Lanjut

2. Faktor pendukung dan penghambat keberlanjutan Revmen

Keberlangsungan atau tidaknya revolusi cara kerja alumni sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambatnya seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 2: Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor Penghambat	
Individu	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang Mandiri • Tidak mampu bekerja dalam tim. • Tidak disiplin • Kurangnya sosialisasi kepada rekan kerja akan manfaat revolusi cara kerja yang diinisiasi • Kemampuan mengelola waktu • Kemampuan beradaptasi dengan tujuan pelatihan.
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak adanya pengawasan dari pimpinan organisasi terhadap hasil kerja revolusi mental. • Tidak adanya dukungan dan komitmen pimpinan organisasi untuk terus melanjutkan revolusi cara kerja yang telah digagas oleh bawaham • Tingginya beban kerja alumni • Tidak adanya intervensi pimpinan dalam pengambilan keputusan terkait perbaikan perbaikan fasilitas layanan.
Kurikulum dan materi	<ul style="list-style-type: none"> • tidak ada pengaruh administratif kepada alumni yang menyelesaikan atau tidak menyelesaikan kegiatan dan laporan dan revolusi cara kerja dengan kedudukan sebagai mereka sebagai ASN, khususnya dalam hal manajemen karir. • durasi pelatihan selama 4 hari dianggap sangat singkat untuk dapat menginternalisasi target/tujuan dari pelatihan tsb; Hr I : Kebijakan Hr II : Teori Hr III: Mendesain Rancangan Hr IV: Presentasi • Sesi ceramah yang dianggap terlalu banyak
Faktor Pendukung	
Individu	<ul style="list-style-type: none"> • Semangat kerja tetap tidak berubah bahkan bertambah • Semangat kerja tetap tidak berubah bahkan bertambah • Kemampuan peserta dalam menganalisis. • Tanggungjawab yang tinggi untuk menyelesaikan masalah • Keinginan untuk belajar. • Merasa terpaksa untuk berubah.
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apresiasi pimpinan langsung. • Pengawasan pimpinan langsung • Dukungan teman kerja • Menjadi bagian dari tupoksi

Kurikulum/ Materi	Materi Dinamika kelompok yang membangkitkan rasa kepedulian, untuk memperbaiki layanan.
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya kegiatan Q Circle sebagai wadah untuk memantau jalannya kegiatan organisasi beserta laporan kegiatan.

a. Faktor pendukung

Adapun alasan utama dari Alumni yang masih melanjutkan Revolusi Kerja mereka karena apa yang mereka lakukan merupakan bagian dari Tupoksi mereka yang dapat memperbaiki kualitas dari pekerjaan mereka. Selain itu, faktor pendukung lainnya adalah adanya karakteristik individu yang sudah dimiliki para alumni Revmen dimana mereka pada dasarnya sudah memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja sebagaimana yang disampaikan partisipan (EF). Pada umumnya mereka yang masih melanjutkan revolusi cara kerjanya adalah mereka yang pada dasarnya sudah memiliki kemampuan, sikap dan motivasi yang bagus. Sehingga ketika yang bersangkutan diikutkan Pelatihan, kualitas diri yang mereka miliki semakin bagus. Seperti yang disampaikan oleh (NR) bahwa pelatihan tersebut telah mengingatkan dirinya sebagai seorang ASN untuk bekerja lebih dan lebih lagi karena sebuah pertanyaan muncul pada dirinya yaitu apa yang telah ia lakukan dan sumbangkan buat organisasi sebagai ASN? Sedangkan (MT), (LS), (LSY) dan (EF) diingatkan kembali untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Menurut Kirkpatrick (2009), untuk melihat dampak atau hasil dari sebuah pelatihan dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggan atau stakeholder atau bertambahnya keuntungan organisasi. Organisasi seperti PUSLATBANG KMP juga dapat melihat dampak dari Revmen melalui menurunnya tingkat keluhan, tercapainya target kerja, meningkatnya etos kerja dan produktivitas. Peningkatan produktivitas hasil kerja yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi dapat diukur dari sebelum mengikuti pelatihan dan setelah mengikuti pelatihan.

b. Faktor penghambat

Beberapa alasan penyebab sejumlah revolusi cara kerja tidak lagi berlanjut dapat dikategorikan sebagai faktor individu sendiri, faktor lingkungan organisasi dan faktor model pelatihan itu sendiri.

Sebagaimana yang disampaikan oleh partisipan (PB): panduan *policy brief* yang dibuatnya belum dapat didiseminasikan tepat waktu melalui website PUSLATBANG KMP LAN MAKASSAR karena adanya keterlambatan dalam pembuatan laporan kajian yang berdampak pada pembuatan *policy brief*. Selain itu, *policy brief* yang dibuat masih membutuhkan penanganan dari pihak penjamin sebelum dinyatakan layak untuk didiseminasikan ke publik. Akibatnya diseminasi tersebut mengalami keterlambatan

selama 2 bulan dari waktu yang telah ditargetkan.

(TK): “Kegiatan ini berupa pelaporan kinerja yang dilaporkan oleh tiap-tiap bagian umum dan kepegawaian. Namun banyaknya kegiatan atau beban kerja yang memiliki model pertanggungjawaban yang hampir sama sehingga kegiatan saya disatukan dengan laporan kinerja yang sudah ada sebelumnya baik dalam bentuk laporan mingguan, laporan bulanan, triwulan, dan semester yang kesemuanya disampaikan dalam Q-Circle yang merupakan kegiatan mingguan yang dilakukan secara rutin setiap hari Senin, sehingga kegiatan tersebut terintegrasi, dan dapat berjalan akurat dan tepat waktu” (wwc, 20/12/2017).

(SO): “Implementasi dari penyusunan dan penerapan SOP kajian belum jalan, karena direncanakan baru dilaksanakan di tahun 2018.” (wwc, 22/12/2017). Hal ini dibuktikan dari masih terlambatnya pembuatan laporan kajian hingga 2 bulan dari waktu yang telah ditentukan.

Lebih lanjut hasil interviu dengan partisipan (ER) menyatakan bahwa “penyebab tidak berlangsungnya revolusi kerja seperti dulu disebabkan karena tidak adanya penguatan dari pimpinan” (wwc, 21/12/2017) Hal serupa juga terjadi pada proyek perubahan alumni Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru yang tidak berlanjut dimana penyebabnya diantaranya adalah kurangnya dukungan

mentor (pimpinan) sehingga apa yang telah mereka usahakan dalam proyek perubahan sebelum-nya tidak lagi berlanjut (Hasil Penelitian PKP2A LAN, 2016).

Adapun faktor penghambat pelatihan yang dirasakan oleh beberapa peserta diantaranya oleh (Z) yaitu “waktu pelatihan yang berlangsung selama 4 hari sangat singkat untuk memikirkan dan mendesain sebuah inovasi pelayanan publik yang terkait dengan tupoksi kami sendiri apalagi untuk menggugah peserta Pelatihan agar bisa berubah cara pikir, cara pandang dan cara kerjanya (wwc, 27/12/2017). Menurutnya, output dari revolusi mental jangan sampai terjebak dalam suatu kewajiban melainkan bagaimana nilai-nilai dari revolusi mental tersebut yang terdiri dari integritas, etos kerja dan gotong royong dapat menjadi pondasi dasar alumni dalam bekerja sehingga apapun yang dilakukan tidak terlepas dari nilai-nilai tersebut.

Sejalan dengan itu, (EF) juga menyampaikan “ waktu yang digunakan selama 4 hari tersebut tidak menggali nilai-nilai revolusi mental sama sekali, melainkan lebih banyak diisi dengan ceramah kebijakan dari pejabat struktural. Seharusnya waktu lebih banyak difokuskan pada aktualisasi nilai-nilai revolusi mental dan penyusunan rancangan revolusi kerja (wwc, 21/12/2017).

3. Perubahan-perubahan yang terjadi pasca pelatihan

Perubahan perilaku banyak terlihat pada nilai-nilai etos kerja. Hal ini disebabkan karena ada proses belajar di dalamnya. Dari tidak tahu menjadi tahu. Belajar dikatakan berhasil jika terjadi perubahan dalam diri pembelajar dan salah satu ciri terjadi proses belajar adalah adanya sebuah perubahan positif dan aktif. Positif berarti perubahan yang terjadi dinilai baik dan memberi manfaat bagi orang lain atau pihak lain, atau perubahan tersebut lebih baik dari sebelumnya. Aktif berarti perubahan tersebut terjadi karena adanya usaha dari alumni itu sendiri sebagaimana yang dinyatakan oleh:

(JA); *“Sekarang saya lebih paham dengan pekerjaan. Saya mulai membaca peraturan pemerintah. Untuk lebih memahami pekerjaan tersebut. Selain itu saya juga menjadi lebih percaya diri dalam memasuki kelas yang lagi berlangsung proses pembelajarannya untuk membantu pemenuhan kebutuhan pelatihan di dalam kelas.”* (wwc, 20/12/2017).

(MT): *“Saya lebih kreatif dalam menemukan cara menyelesaikan masalah tanpa harus terpaku dengan prosedur yang ada. Sebelumnya saya sekedar melanjutkan apa yang sudah dikerjakan orang sebelumnya dalam mengelola BMN.”* (wwc, 19/12/2017)

(H): *“Saya lebih aktif membuat rekap kehadiran tanpa harus menunggu akhir bulan.”* (wwc, 19/12/2017).

Perubahan sikap selanjutnya dapat dilihat pada alumni yang mengaktualisasikan

nilai gotong royong yang diwujudkan dalam bentuk kerjasama antar pegawai maupun antar unit sebagaimana yang ditunjukkan oleh partisipan (AB): *“Saya lebih peduli dengan kebutuhan teman yang terkait dengan pekerjaan saya. Sebelumnya saya cenderung diam, namun sekarang lebih komunikatif dalam menyelesaikan pekerjaan, khususnya yang melibatkan pihak lain.”* (wwc, 20/12/2017).

Sedangkan untuk nilai integritas, pada umumnya alumni merasa lebih bertanggung-jawab dengan tugas dan peran ASN. Menurut (NR) *“pelatihan revemen telah menjadi sebuah reminder atau pengingat akan tugas kita selama ini.”* (wwc, 27/12/2017) Begitupun dengan (ER), (MT), (H), (Z), (RL), (L) merasa diingatkan untuk berbuat lebih dari biasanya terkait dengan pekerjaan mereka.

Tabel 3 . Dampak revolusi cara kerja alumni pelatihan revolusi mental terhadap pelayanan di orgainisasi menurut PERKA LAN No 6 tahun 2017

No.	Sasaran Pelatihan Revolusi Mental Untuk Pelayanan Publik	Bentuk Perubahan Layanan (<i>transfer performance</i>)
1.	Peningkatan kapasitas sumber daya manusia ASN dalam pelayanan publik;	Semakin aktif dan responsif dengan kebutuhan pelanggan dalam hal ini peserta Pelatihan dan Pengguna gedung.
2.	Peningkatan perilaku pelayanan publik yang cepat, transparan, akuntabel, dan responsif;	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat media group WhatsApp untuk memudahkan hubungan komunikasi dengan pegawai yang bersentuhan langsung dengan penyelesaian masalah. • Pelayanan menjadi lebih cepat.

No.	Sasaran Pelatihan Revolusi Mental Untuk Pelayanan Publik	Bentuk Perubahan Layanan (<i>transfer performance</i>)
		<ul style="list-style-type: none"> • Tersediannya <i>contact person</i> yang bertanggungjawab dengan kegiatan Pelatihan sehingga memudahkan peserta Pelatihan dalam menyalurkan keluhannya. • Lebih proaktif dalam menyikapi kebutuhan dan keluhan pelanggan
3.	Peningkatan penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang pelayanan publik	Keluhan yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi semakin berkurang. Dengan adanya penanganan langsung keluhan oleh unit terkait membuat keluhan yang sama tidak berulang.

Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa beberapa perubahan yang muncul dalam pelayanan telah mengarah pada sasaran Pelatihan Revolusi Mental, yaitu melakukan perbaikan Pelayanan Publik. Sebagaimana yang disampaikan oleh (LSY) bahwa dulu sebelum ada kotak keluhan yang ditaruh pada lantai II, III, dan IV asrama, hampir semua keluhan ditujukan ke Cleaning Service, Satpam atau Receptionist, namun sekarang para peserta Pelatihan yang memiliki keluhan sudah menaruhnya di kotak yang telah disediakan, dan petugas yang bersangkutan mengecek kotak tersebut setiap harinya ketika pelatihan sedang berlangsung.

Begitupun yang dialami (JL), menurutnya, sejak adanya nama-nama pegawai yang bertanggung jawab untuk setiap kegiatan

Pelatihan, maka peserta lebih sering menelpon untuk menyampaikan kebutuhan-nya. Dengan adanya nama *People in Charge* (PC), untuk setiap angkatan penyelenggaraan Pelatihan, yang ditempelkan di setiap kelas membuat orang tersebut menjadi lebih bertanggungjawab dan menjadi peduli.

Penerapan pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam revolusi cara kerja di atas menunjukkan telah terjadi perubahan yang diperoleh alumni setelah melalui suatu proses belajar dalam pelatihan yang meliputi perubahan tingkah laku.

PEMBAHASAN

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh pelatihan revmen pada diri ASN dan organisasi yang diimplementasikan ASN pada perilaku kerja pada masing-masing unit, yaitu pada bidang administrasi, dan bidang kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara.

Penelitian ini mengukur evaluasi dan efektivitas pelatihan secara bersama-sama. Hasil yang diperoleh kemudian dibahas dengan menggunakan pendekatan IMTEE Alvarez (2004) (lihat gambar 1). Pertama, penelitian ini menilai efektivitas pelatihan yang dilihat dari karakteristik individu, pelatihan, dan organisasi seperti apa yang dapat memengaruhi proses pelatihan, dan pada penelitian ini dibatasi pada pasca pelatihan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat setidaknya tiga faktor yang dikategorikan sebagai faktor individu, faktor lingkungan organisasi dan faktor pelatihan yang dapat memengaruhi efektivitas pelatihan. Sejalan dengan model IMTEE dari Alvarez dkk (2004), penelitian ini menemukan bahwa karakteristik individual yang memengaruhi reaksi individu terhadap pelatihan revmen disebabkan oleh faktor individu itu sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama dari karakteristik peserta yang mempengaruhi *outcome* pelatihan adalah motivasi. Peserta pelatihan yang berhasil melanjutkan revolusi kerja di unitnya adalah ASN yang memang menunjukkan motivasi yang tinggi (*internal motivation*) sebelum pelatihan. Namun bagi peserta yang pada dasarnya tidak memiliki kualitas kerja seperti kemampuan bekerjasama yang baik dengan orang lain tetap tidak memperlihatkan kualitas perubahan kerja dalam yang membutuhkan kerjasam tim (gotong royong) (lihat tabel 2, pada Faktor pendukung dan penghambat-individu).

Partisipan melaporkan bahwa selama pelatihan merasa bahwa materi ini memang seharusnya diberikan pada ASN, yang semakin meningkatkan motivasi dirinya (eksternal) untuk berubah setelah mengikuti pelatihan. Motivasi ini nampaknya mempengaruhi keinginan individu untuk menguasai materi dan melaksanakan proyek perubahan yang

dikerjakannya di unit kerjanya. Karakteristik individu ini ditemukan pada level *training design* dan *content*, yaitu pada reaksi individu terhadap materi pelatihan dan pada level *organizational payoffs*, yaitu pada keinginan individu untuk melakukan *transfer performance* di tempat kerja dan dampak pelatihan revmen terhadap unjuk kerja individu di unitnya (*result*) atau pada level di level organisasi semakin baik. Seorang partisipan melaporkan bahwa, tugas tambahan yang diberikan padanya selama melakukan proyek perubahan menurunkan pencapaian target kegiatan dan pelaporannya. Menurut rekan-rekannya, pengaruh pelatihan tersebut terhadap dirinya tidak terjadi, walaupun menurut partisipan sendiri, pelatihan ini bermanfaat buat dirinya. Dari hasil ini kelihatan bahwa dari aspek reaksi, partisipan puas dengan desain dan isi pelatihan, namun dari *transfer of training* dan *result* belum kelihatan.

Karakteristik kedua yang memengaruhi efektivitas pelatihan adalah karakteristik pelatihan. Menurut Alvarez dkk (2004), karakteristik pelatihan (misalnya, simulasi, umpan balik atau latihan berkelompok) akan memengaruhi kemampuan individu untuk menguasai keterampilan khusus (misalnya kemampuan bekerja sama), lebih lanjut Tannenbaum dkk (1993) menyatakan bahwa efektivitas dari suatu desain instruksional pelatihan tergantung dari isi pelatihan dan kemungkinan transfer pelatihan di tempat

kerja. Pelatihan revmen didesain agar materi pelatihan dapat diaplikasikan di tempat kerja namun partisipan menyatakan bahwa, untuk mendesain inovasi pelayanan yang benar-benar inovatif dibutuhkan waktu yang cukup, sedangkan waktu pelatihan terlalu sedikit. Selain itu partisipan menyayangkan kalau isi pelatihan tidak fokus pada penggalian nilai-nilai revmen di unit kerja karena materi pelatihan terlalu banyak unsur ceramahnya. Karakteristik pelatihan ini tidak hanya akhirnya memengaruhi perubahan pada individu (*individual changes in learning*) tetapi juga memengaruhi keberhasilan pelatihan pada level organisasi (*transfer of performance*) partisipan tersebut. Namun partisipan lain menyatakan bahwa, cara pelatihan dibawakan menjadi pengingat bagi dirinya bahwa ASN seharusnya memiliki peran sebagai pelayan publik seperti yang disampaikan dalam materi pelatihan.

Karakteristik terakhir yang memengaruhi adalah karakteristik organisasional. Menurut Alvarez dkk, (2004) karakteristik organisasi yang sangat memengaruhi disebut *positive transfer environment*.

Evaluasi pelatihan mengukur setidaknya tiga hal, pertama, dari apakah program pelatihan (desain dan isi pelatihannya) mampu memunculkan reaksi, *training performance*, *transfer performance* hingga *result*, dampak perubahan perilaku partisipan di tempat kerja. Namun dalam penelitian ini, evaluasi reaksi

tidak dilakukan. Tiga bentuk evaluasi pasca pelatihan yang diukur adalah *training performance*, *transfer performance*, dan *result*. *Training performance* adalah kemampuan individu untuk menggunakan keterampilan baru yang dipelajarinya setelah pelatihan berakhir. Sejuahmana individu meningkat atau berubah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau sikapnya setelah mengikuti pelatihan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pada umumnya alumni revmen mampu menunjukkan revolusi cara kerja (lihat tabel 1) yaitu dari 12 alumni, 1 diantaranya tidak mencapai target, sedangkan yang satunya lagi tidak mensosialisasikan rancangan revolusi cara kerja ke rekan kerja sehingga para rekan kerjanya tidak merasakan kehadiran perubahan revolusi kerja yang ditawarkan. Terjadi perubahan sikap dan perilaku yang positif terhadap tugas kerja mereka, dimana alumni lebih peduli, bertanggung-jawab, percaya diri dalam melayani stakeholder dan adanya kesadaran akan peran dan tugas ASN sebagai pelayan publik secara umum. Walaupun demikian, masih ada terdapat alumni yang tidak dapat menunjukkan perubahan dalam revolusi cara kerja.

Transfer performance adalah perubahan perilaku di tempat kerja sebagai hasil dari suatu pelatihan dan bisa diukur dari observasi dan evaluasi pimpinan, atau *posttraining test* beberapa bulan pasca pelatihan. Secara sederhana, sejuahmana *training performance*,

perubahan perilaku yang diperoleh pasca pelatihan, dapat diterapkan di tempat kerja. Dalam penelitian ini, perubahan yang diukur adalah 11 bentuk revmen yang dituangkan dalam proyek perubahan. Alumni menunjukkan perubahan dalam perilaku dalam pemberian layanan, misalnya partisipasi semakin aktif melakukan sistem kerja yang lebih baik dan responsif dengan kebutuhan stakeholder. Bentuk perubahan perilaku yang diaplikasikan dapat dilihat dari salah satu proyek perubahan peserta, yang memperbaiki kemampuan komunikasi penyelenggara pelatihan kepada peserta pelatihan yang lebih proaktif untuk mengetahui dan memastikan kebutuhan stakeholder melalui komunikasi langsung atau tidak langsung yaitu dengan menggunakan media sosial serta menindaklanjutinya dengan penanganan keluhan melalui tindakan reaksi cepat yang disesuaikan dengan tugas, tanggung jawab dan kewenangannya.

Dimensi terakhir dari evaluasi pelatihan adalah *result*. *Result* adalah perubahan yang berkaitan dengan outcome yang berasal dari perubahan perilaku peserta pelatihan. *Result* adalah hasil dari *transfer performance*, misalnya, Tannenbaum, dkk (1993) menemukan bahwa *transfer performance* di tempat kerja yang berhasil akan meningkatkan nilai-nilai etis, moral, atau efisiensi di tempat kerja. Hal ini dapat dilihat dari beberapa alumni yang berhasil merubah sikap dan perilakunya menjadi lebih positif seperti kepercayaan diri

dan kemandirian dalam bekerja semakin meningkat, kemampuan komunikasi kepada pihak lain menjadi lebih aktif serta meningkatnya integritas dan etos kerja mereka melalui kedisiplinan dan penyelesaian pekerjaan tepat waktu, serta kurangnya keluhan dari pengguna layanan. Namun demikian, ada juga alumni yang tidak menunjukkan perubahan sama sekali dalam sikap dan perilaku apalagi kepada peningkatan kinerja organisasi. Artinya, pelatihan ini tidak memberikan dampak kepada yang bersangkutan. Tidak adanya perubahan positif terhadap alumni tersebut disebabkan karena faktor karakteristik dari individu tersebut yang tidak dapat bekerjasama dengan rekan kerja sehingga nilai-nilai gotong royong untuk kemajuan diri dan organisasi juga tidak terlihat sama sekali (tabel 2 & 3).

KESIMPULAN DAN SARAN

Beberapa pembahasan di atas, simpulan yang bisa diambil adalah pelaksanaan revolusi cara kerja ada yang masih berlangsung dan ada juga yang tidak lagi dapat berlanjut. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan revolusi cara kerja peserta dapat dikategorikan sebagai faktor pelatihan, faktor individual dan lingkungan kerja. Faktor pelatihan adalah materi pelatihan yang bagus dan fasilitator yang menarik. Faktor karakteristik individual yaitu kemampuan, sikap, motivasi yang positif. Sedangkan faktor lingkungan kerja adalah

dukungan pimpinan langsung, rekan kerja, dan revmen yang sedang dikerjakan adalah bagian dari tupoksi Faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakberlanjutan revolusi cara kerja peserta dapat dikategorikan sebagai faktor pelatihan, seperti materi dan durasi pelatihannya belum dapat menginternalisasi target/tujuan dari pelatihan serta belum adanya regulasi yang mengatur ketidakberlangsungan revolusi cara kerja dan konsekuensinya; faktor karakteristik individu yaitu sikap, dan motivasi peserta yang negatif, dan faktor lingkungan kerja seperti kurangnya dukungan dari pimpinan organisasi, rekan kerja, dan tingginya beban kerja

REFERENSI

- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human resource development Review*, 3(4), 385-416.
- Hardjana, A. M. (2001). *Training SDM yang efektif*. Kanisius.
- Holton III, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103>.
- Indriyanto, B. (2014). Mengkaji Revolusi Mental dalam Konteks Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 20(4), 554-567. <http://dx.doi.org/10.24832%2Fjpnk.v20i4.165>.
- Kim, H., Sefcik, J. S., & Bradway, C. (2017). Characteristics of qualitative descriptive studies: A systematic review. *Research in Nursing & Health*, 40(1), 23-42. <https://doi.org/10.1002/nur.21768>.

- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J.(2005). *Transferring learning to behavior: Using the four levels to improve performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D.L.(1970). Evaluation of training. In P.L. Browning (Ed.). *Evaluation of Short-Term Training in Rehabilitation*. Monograph, (3), pp. 35-56. College of Education. University of Oregon, Rehabilitation, Research, and Training Centre in Mental Retardation.
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2012). Qualitative descriptive research: An acceptable design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255-256.
- LAN, PKP2A. 2016. *Laporan Kajian Sustainability Inovasi Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III Dan IV*. Tahun 2016.” Makassar.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M.(2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- Noe, R.A.(2002). *Employee training an development* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Sukmajadi, B. (2019). The role of mental revolution training on the improvement of civil servant professionalism in public services in DKI Jakarta provincial government. *Monas: Jurnal Inovasi Aparatur*, 1(1), 30-38. Retrieved from <http://e-journal.bpsdm.jakarta.go.id/monas/article/view/3>
- Tannenbaum, S.I. Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., & Mathieu, J.E.(1993). *Factors that influence training effectiveness. A conceptual model and longitudinal analysis* (No. Navtrasyscen-TR-93-011). Naval Training System Center Orlando, FL.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (1995). Training effectiveness: Accounting for individual characteristics and the work environment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 36-42. <https://doi.org/10.1177/001088049503600615>.
- Undang Undang Republik Indonesia No.25 Tahun 2009. n.d.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2017. n.d. <http://pusdiklat.kemnaker.go.id/pimiv/sm-etikapublik.pdf>.



STIA LAN MAKASSAR

**ANALIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KEPATUHAN WAJIB PAJAK PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA BULUKUMBA**

***ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING TAXPAYER
COMPLIANCE AT BULUKUMBA SMALL TAX OFFICE***

Santuo

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba – Direktorat Jenderal Pajak
email: santo.statistika@gmail.com

Abstrak

Kepatuhan wajib pajak dipengaruhi oleh beberapa faktor, beberapa diantaranya adalah pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, kualitas pelayanan fiskus dan pemeriksaan pajak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, kualitas pelayanan fiskus dan pemeriksaan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba. Jumlah sampel yang digunakan sebagai responden pada penelitian ini adalah sebanyak 100 wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan uji hipotesis parsial dan simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, kualitas pelayanan fiskus dan pemeriksaan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak. Hal ini berarti bahwa kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba secara mayoritas dipengaruhi oleh pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, kualitas pelayanan fiskus dan pemeriksaan pajak serta selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Kata Kunci: kepatuhan wajib pajak, pemahaman peraturan perpajakan, kualitas pelayanan fiskus, pemeriksaan pajak

Abstract

Taxpayer compliance is influenced by several factors, including tax regulation comprehension of taxpayer, service quality of tax authorities and tax audits. This study aims to determine the effect of tax regulation comprehension of taxpayer, service quality of tax authorities and tax audits of taxpayer compliance at Bulukumba Small Tax Office. The number of samples used as respondents in this study are 100 taxpayers at Bulukumba Small Tax Office. Data collection technique used is through questionnaire. Data analysis used is through multiple linear regression analysis with partial and simultaneous hypothesis tests. The results indicate that there is a positive and significant influence on tax regulation comprehension of taxpayer, service quality of tax authorities and tax audits of taxpayer compliance. This means that taxpayer compliance at Bulukumba Small Tax Office is generally influenced by tax regulation comprehension of taxpayer, service quality of tax authorities and tax audits, and the others is influenced by other factors not included in this research model.

Keywords: taxpayer compliance, tax regulation comprehension, service quality of tax authorities, tax audits

PENDAHULUAN

Pajak merupakan salah satu sumber utama penerimaan negara. Pemungutan pajak dapat dipaksakan karena pelaksanaannya berdasarkan undang-undang. Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat (Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007). Sebagai salah satu sumber penerimaan negara, pajak memiliki peranan yang cukup besar dalam pembangunan, baik pembangunan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Semakin tinggi penerimaan pajak maka semakin besar pula penerimaan negara, yang secara tidak langsung akan berdampak kepada semakin banyaknya pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah sehingga akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Untuk meningkatkan penerimaan pajak, maka diperlukan usaha bersama antara pemerintah dan masyarakat, termasuk para wajib pajak. Salah satu dasar penerimaan pajak sesuai target adalah kepatuhan wajib pajak (Wardani, 2018). Untuk mencapai target penerimaan pajak, perlu ditingkatkan kesadaran dan kepatuhan masyarakat wajib pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pengertian kepatuhan pajak (*tax compliance*) adalah wajib pajak mempunyai kesediaan untuk memenuhi kewajiban pajaknya sesuai aturan yang berlaku tanpa perlu diadakannya pemeriksaan, investigasi seksama, peringatan ataupun ancaman, dalam penerapan sanksi baik hukum maupun administrasi (James dan Alley, 2004). Dalam penelitiannya, Gerald dan Leung (2009) menyatakan bahwa kepatuhan pajak yang tidak meningkat akan mengancam upaya pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Wajib pajak patuh akan kewajibannya karena menganggap kepatuhan terhadap pajak adalah suatu norma (Lederman, 2003). Razak dan Adafula (2013) menyatakan bahwa mencapai tingkat kepatuhan pajak dan mempertahankan tingkat kepatuhan saat ini merupakan isu yang menjadi perhatian para pembuat kebijakan baik di negara maju maupun berkembang.

Kepatuhan wajib pajak menjadi sangat penting bagi pembangunan ekonomi negara yang dapat mempengaruhi kesejahteraan masyarakat sehingga perlu adanya motivasi dan dorongan dari fiskus sehingga dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Mengingat pentingnya peranan kepatuhan wajib pajak bagi peningkatan penerimaan pajak, maka perlu dikaji mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak, salah satunya adalah pemahaman peraturan perpajakan. Untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak maka perlu adanya peningkatan pemahaman seorang wajib pajak terhadap peraturan perpajakan (Astina dan Setiawan, 2018). Dalam penelitiannya, Hardiningsih dan Yulianawati (2011) menyatakan bahwa pemahaman wajib pajak terhadap peraturan perpajakan adalah cara wajib pajak dalam memahami peraturan perpajakan yang telah ada. Hal ini diperkuat oleh Witono (2008) yang menyatakan bahwa pemahaman peraturan perpajakan akan meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak, maka diperlukan adanya peningkatan pemahaman wajib pajak terhadap ketentuan peraturan perpajakan yang berlaku.

Faktor lain yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak adalah kualitas pelayanan fiskus. Salah satu bentuk upaya pemerintah untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak adalah dengan memberikan kualitas pelayanan pajak yang baik kepada para wajib pajak (Nugraheni, 2015). Dalam penelitiannya, Adhimatra dan Noviani (2018) menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak adalah pemberian layanan fiskus yang optimal bagi wajib pajak. Hal ini diperkuat oleh Supadmi (2009) yang

menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya, kualitas pelayanan pajak harus ditingkatkan oleh aparat pajak. Dapat disimpulkan bahwa peran fiskus dalam memberikan pelayanan yang baik kepada wajib pajak diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

Kepatuhan wajib pajak juga dipengaruhi oleh faktor lainnya, salah satunya adalah pemeriksaan pajak. Salah satu bentuk pengawasan dan pembinaan terhadap wajib pajak adalah melalui pemeriksaan, dengan demikian pemeriksaan pajak merupakan benteng penjaga agar wajib pajak tetap berada pada koridor terhadap permasalahan penghindaran pajak sebagai isu utama dalam dunia perpajakan pemeriksaan pajak merupakan pagar penjaga agar wajib pajak tetap mematuhi kewajibannya (Suhendra, 2010). Pemeriksaan pajak merupakan salah satu upaya pemerintah untuk membentuk perilaku kepatuhan Wajib Pajak orang pribadi maupun suatu badan usaha (Mandagi *et al.*, 2014). Dalam penelitiannya, Rahayu (2011) menyatakan bahwa terdapat pengaruh pemeriksaan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak. Hal ini diperkuat oleh Dewi dan Supadmi (2009) yang menyatakan bahwa peningkatan sistem pemeriksaan pajak yang dilakukan fiskus dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Dapat disimpulkan

bahwa pelaksanaan pemeriksaan pajak yang baik sebagai salah satu bentuk pengawasan dan pembinaan diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba merupakan salah satu unit kerja Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia, yang berada langsung di bawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba memiliki tugas dan tanggung jawab salah satunya untuk melaksanakan pengadministrasian perpajakan wajib pajak yang berada di wilayah Kabupaten Bulukumba, Kabupaten Sinjai dan Kabupaten Kepulauan Selayar. Wajib pajak tersebut memiliki karakteristik yang berbeda-beda, dengan tingkat kepatuhan yang berbeda-beda pula.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka tujuan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak secara parsial terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba.
2. Untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan fiskus secara parsial terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba.
3. Untuk mengetahui pengaruh pemeriksaan pajak secara parsial terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba.
4. Untuk mengetahui pengaruh pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, kualitas pelayanan fiskus dan pemeriksaan pajak secara simultan terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatori, yaitu suatu survei yang digunakan untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba. Responden dalam penelitian ini sebanyak 100 wajib pajak yang terdaftar pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba.

Metode pengumpulan data yang digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner dengan daftar pernyataan tertutup yang diberikan kepada responden. Pengumpulan data menggunakan periode waktu *cross section*, dimana penelitian berlangsung selama bulan januari tahun 2019.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas yaitu pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, kualitas pelayanan fiskus dan pemeriksaan pajak sebagai variabel X₁, variabel X₂ dan variabel X₃.
2. Variabel terikat yaitu kepatuhan wajib pajak sebagai variabel Y.

Masing-masing indikator dari setiap variabel dalam penelitian ini dituangkan dalam pertanyaan atau pertanyaan dan diukur menggunakan skala *likert*, yaitu setiap pertanyaan atau pernyataan dari setiap variabel diberi nilai skor dari yang terendah hingga tertinggi secara berturut-turut diberikan nilai 1, 2, 3, 4, 5.

Pengujian kualitas instrumen masing-masing variabel dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji realibilitas.

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode regresi. Dalam metode regresi biasanya ditemukan beberapa masalah asumsi klasik, oleh karena itu untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan dalam penelitian ini memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten, maka perlu dilakukan uji asumsi klasik. Adapun uji asumsi klasik yang digunakan yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas.

Untuk menguji pengaruh pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, kualitas pelayanan fiskus dan pemeriksaan pajak

terhadap kepatuhan wajib pajak, digunakan analisis regresi linier berganda. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji parsial dengan uji t, uji simultan dengan uji F dan uji koefisien determinasi dengan koefisien determinasi (R^2).

HASIL PENELITIAN

Informasi mengenai karakteristik variabel dalam penelitian dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Deviasi
X1	100	17	25	21,24	2,475
X2	100	12	25	18,70	4,272
X3	100	12	25	18,93	3,862
Y	100	20	25	23,65	1,452

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak (X₁) memiliki nilai minimum sebesar 17, nilai maksimum sebesar 25, rata-rata atau mean sebesar 21,24 dan standar deviasi sebesar 2,475. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak yang diteliti dengan nilai rata-ratanya sebesar 2,475. Variabel kualitas pelayanan fiskus (X₂) memiliki nilai minimum sebesar 12, nilai maksimum sebesar 25, rata-rata atau mean sebesar 18,70 dan standar deviasi sebesar 4,272.

Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai kualitas pelayanan fiskus yang

diteliti dengan nilai rata-ratanya sebesar 4,272. Variabel pemeriksaan pajak (X_3) memiliki nilai minimum sebesar 12, nilai maksimum sebesar 25, rata-rata atau mean sebesar 18,93 dan standar deviasi sebesar 3,862. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai pemeriksaan pajak yang diteliti dengan nilai rata-ratanya sebesar 3,862. Variabel kepatuhan wajib pajak (Y) memiliki nilai minimum sebesar 20, nilai maksimum sebesar 25, rata-rata atau mean sebesar 23,65 dan standar deviasi sebesar 1,452. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan kepatuhan wajib Pajak yang diteliti dengan nilai rata-ratanya sebesar 1,452.

Hasil uji validitas terhadap variabel bebas adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Pemahaman Perpajakan Wajib Pajak

Item Pertanyaan	Nilai Pearson Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
X1.1	0,693	0,197	Valid
X1.2	0,684	0,197	Valid
X1.3	0,742	0,197	Valid
X1.4	0,735	0,197	Valid
X1.5	0,553	0,197	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Pelayanan Fiskus

Item Pertanyaan	Nilai Pearson Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
X2.1	0,808	0,197	Valid
X2.2	0,852	0,197	Valid

X2.3	0,891	0,197	Valid
X2.4	0,884	0,197	Valid
X2.5	0,827	0,197	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Pemeriksaan Pajak

Item Pertanyaan	Nilai Pearson Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
X3.1	0,825	0,197	Valid
X3.2	0,896	0,197	Valid
X3.3	0,853	0,197	Valid
X3.4	0,860	0,197	Valid
X3.5	0,779	0,197	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel 2, tabel 3, dan tabel 4, diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel bebas, yaitu pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak (X_1), kualitas pelayanan fiskus (X_2) dan pemeriksaan pajak (X_3) menunjukkan bahwa nilai *pearson correlation* untuk masing-masing item pertanyaan lebih besar dari nilai r-tabel yaitu 0.197, sehingga bisa disimpulkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan sebagai instrumen untuk variabel bebas adalah valid.

Hasil uji validitas terhadap variabel terikat adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepatuhan Wajib Pajak

Item Pertanyaan	Nilai Pearson Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
Y.1	0,336	0,197	Valid
Y.2	0,206	0,197	Valid

Y.3	0,364	0,197	Valid
Y.4	0,337	0,197	Valid
Y.5	0,439	0,197	Valid
Y.6	0,364	0,197	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel 5 diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel terikat, yaitu kepatuhan wajib pajak (Y) menunjukkan bahwa nilai *pearson correlation* untuk masing-masing butir pernyataan lebih besar dari nilai *r*-tabel yaitu 0.197, sehingga bisa disimpulkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan sebagai instrumen untuk variabel terikat adalah valid.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel bebas dan variabel terikat adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Batas <i>Alpha</i>	Kesimpulan
Pemahaman Peraturan Perpajakan Wajib Pajak	0,693	0,6	Reliabel
Kualitas Pelayanan Fiskus	0,684	0,6	Reliabel
Pemeriksaan Pajak	0,742	0,6	Reliabel
Kepatuhan Wajib Pajak	0,735	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Hasil pengujian reabilitas dari masing-masing variabel sebagaimana terlihat pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel bebas maupun variabel terikat lebih besar dari nilai batas *alpha* yaitu 0,6, sehingga bisa disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur seluruh item dari variabel bebas yaitu pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak (X_1), kualitas pelayanan fiskus (X_2) dan pemeriksaan pajak (X_3) serta variabel terikat yaitu kepatuhan wajib pajak (Y) dinyatakan reliabel.

Hasil dari uji asumsi klasik adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas

Model	<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	<i>Asymp.Sig (2-tailed)</i>	<i>Alpha</i>
1	0,714	0,687	0,05

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Pemahaman Peraturan Perpajakan Wajib Pajak	0,991	1,009
Kualitas Pelayanan Fiskus	0,996	1,004
Pemeriksaan Pajak	0,994	1,006

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Tabel 9. Hasil Uji Autokorelasi

Model	<i>Durbin-Watson</i>	<i>dU</i>	<i>4-dU</i>
1	2,376	1,613	2,387

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Tabel 10. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t	sig
(Konstanta)	0,005	0,996
Pemahaman Peraturan Perpajakan Wajib Pajak	0,641	0,523
Kualitas Pelayanan Fiskus	1,036	0,304

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Hasil uji normalitas berdasarkan tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *kolmogorov-smirnov z* sebesar 0,714 dan nilai *asympt.sig* sebesar 0,687. Dari hasil tersebut diperoleh bahwa nilai *asympt.sig* lebih besar dari *alpha* yaitu 0,687 lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Hasil uji multikolinieritas berdasarkan tabel 8 menunjukkan bahwa untuk masing-masing variabel bebas, nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1. Hal ini berarti bahwa antara variabel bebas dalam penelitian ini tidak terjadi hubungan atau tidak memiliki hubungan satu sama lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

Hasil uji autokorelasi berdasarkan tabel 9 menunjukkan bahwa nilai *Durbin-Watson* adalah sebesar 2,376 berada diantara dU dan (4-dU), yaitu $1,613 < 2,376 < 2,387$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak

terjadi autokorelasi pada model regresi dalam penelitian ini.

Hasil uji heteroskedastisitas berdasarkan tabel 10 menunjukkan bahwa nilai *sig* pada masing-masing variabel bernilai lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi pada penelitian ini.

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi seluruh kriteria pengujian asumsi klasik, sehingga bisa dilanjutkan ke uji regresi linier berganda.

Hasil uji regresi linier berganda terhadap ketiga variabel bebas, yaitu pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak (X_1), kualitas pelayanan fiskus (X_2) dan pemeriksaan pajak (X_3) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Uji t	
		t hitung	sig
(Konstanta)	10,791	21,026	0,000
Pemahaman Peraturan Perpajakan Wajib Pajak	0,290	14,448	0,000
Kualitas Pelayanan Fiskus	0,232	19,977	0,000
Pemeriksaan Pajak	0,125	9,713	0,000
Uji F			R ²
F hitung		sig	
255,230		0,000	
			0,889

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Tabel 11 menunjukkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,889, yang berarti bahwa ada pengaruh sebesar 0,889 atau 88,9% dari variabel bebas, yaitu pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak (X_1), kualitas pelayanan fiskus (X_2) dan pemeriksaan pajak (X_3) dalam menjelaskan variabel terikat yaitu kepatuhan wajib pajak (Y), sedangkan sisanya sebesar 0,111 atau 11,1% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam model penelitian ini.

Berdasarkan tabel 11 diperoleh bahwa persamaan regresi linier berganda untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 10,791 + 0,29 X_1 + 0,232 X_2 + 0,125 X_3$$

Dari persamaan regresi tersebut, diperoleh bahwa nilai koefisien regresi pada variabel pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak (X_1), kualitas pelayanan fiskus (X_2) dan pemeriksaan pajak (X_3) semuanya positif, artinya semua variabel bebas berpengaruh positif terhadap variabel terikat. Nilai konstanta sebesar 10,791 dapat diartikan bahwa apabila nilai pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak (X_1), kualitas pelayanan fiskus (X_2) dan pemeriksaan pajak (X_3) sama dengan nol, maka nilai kepatuhan wajib pajak (Y) cenderung meningkat sebesar 10,791. Nilai koefisien dari X_1 sebesar 0,29 dapat diartikan bahwa apabila nilai pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak

(X_1) meningkat satu satuan, maka nilai kepatuhan wajib pajak (Y) cenderung meningkat sebesar 0,29 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya memiliki nilai sama dengan nol. Nilai koefisien dari X_2 sebesar 0,232 dapat diartikan bahwa apabila nilai kualitas pelayanan fiskus (X_2) meningkat satu satuan, maka nilai kepatuhan wajib pajak (Y) cenderung meningkat sebesar 0,232 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya memiliki nilai sama dengan nol. Nilai koefisien dari X_3 sebesar 0,125 dapat diartikan bahwa apabila nilai pemeriksaan pajak (X_3) meningkat satu satuan, maka nilai kepatuhan wajib pajak (Y) cenderung meningkat sebesar 0,125 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya memiliki nilai sama dengan nol.

1. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Perhitungan koefisien regresi secara parsial dapat dilihat pada tabel 11, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Variabel pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak (X_1) dengan kepatuhan wajib pajak (Y) menunjukkan t-hitung sebesar 14,448 dengan angka *sig* sebesar 0,000. Karena angka *sig* lebih kecil dari *alpha*, yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05, hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak mempunyai

pengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba.

- b. Variabel kualitas pelayanan fiskus (X_2) dengan kepatuhan wajib pajak (Y) menunjukkan t-hitung sebesar 19,977 dengan angka *sig* sebesar 0,000. Karena angka *sig* lebih kecil dari *alpha*, yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05, hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor kualitas pelayanan fiskus mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba.
- c. Variabel pemeriksaan pajak (X_3) dengan kepatuhan wajib pajak (Y) menunjukkan t-hitung sebesar 9,713 dengan angka *sig* sebesar 0,000. Karena angka *sig* lebih kecil dari *alpha*, yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05, hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor pemeriksaan pajak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba.

2. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai F-hitung sebesar 255,230 dengan angka *sig* sebesar 0,000. Karena angka *sig* lebih kecil dari *alpha*, yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05, hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, faktor kualitas pelayanan fiskus dan faktor pemeriksaan pajak secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Pemahaman Peraturan Perpajakan Wajib Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba secara parsial.

Pengaruh pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak terhadap kepatuhan wajib pajak dihitung dengan menggunakan hasil perhitungan koefisien regresi. Dari hasil perhitungan analisis regresi yang dilakukan diperoleh koefisien regresi pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak (X_1) sebesar 0,290. Angka koefisien regresi tersebut bernilai positif terhadap kepatuhan wajib pajak (Y). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin baik atau semakin tinggi

pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, maka semakin tinggi tingkat kepatuhan wajib pajak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Wardani dan Wati (2018) bahwa pemahaman peraturan perpajakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2013) yang menyatakan bahwa pemahaman peraturan perpajakan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak, tetapi didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Siregar *et al.* (2012), Noviyanti *et al.* (2015), Tambun (2016) serta Naufal dan Setiawan (2018) yang menunjukkan bahwa pemahaman peraturan perpajakan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak.

2. Pengaruh Kualitas Pelayanan Fiskus terhadap Kepatuhan Wajib Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba secara parsial.

Pengaruh kualitas pelayanan fiskus terhadap kepatuhan wajib pajak dihitung dengan menggunakan hasil perhitungan koefisien regresi. Dari hasil perhitungan analisis regresi yang dilakukan diperoleh koefisien regresi kualitas pelayanan fiskus

(X_2) sebesar 0,232. Angka koefisien regresi tersebut bernilai positif terhadap kepatuhan wajib pajak (Y). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin baik kualitas pelayanan fiskus, maka semakin tinggi tingkat kepatuhan wajib pajak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Noviyanti *et al.* (2015) bahwa kualitas pelayanan fiskus berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tirada (2013) bahwa kualitas pelayanan fiskus tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak, tetapi didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Prajogo (2013), Nugraheni dan Purwanto (2015) serta Astina dan Setiawan (2018) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan fiskus mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak.

3. Pengaruh Pemeriksaan Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba secara parsial.

Pengaruh kualitas pelayanan fiskus terhadap kepatuhan wajib pajak dihitung dengan menggunakan hasil perhitungan koefisien regresi. Dari hasil perhitungan

analisis regresi yang dilakukan diperoleh koefisien regresi pemeriksaan pajak (X_3) sebesar 0,125. Angka koefisien regresi tersebut bernilai positif terhadap kepatuhan wajib pajak (Y). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin baik pelaksanaan pemeriksaan pajak, maka semakin tinggi tingkat kepatuhan wajib pajak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Rahayu (2011) bahwa pemeriksaan pajak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amanda *et al.* (2014) bahwa pemeriksaan pajak tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak, tetapi didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anggraini *et al.* (2016), Tatiana dan Noch (2016), Palupi dan Harianti (2017), Assa *et al.* (2018) serta Wahda dan Yuniati (2018) yang menunjukkan bahwa pemahaman peraturan perpajakan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak.

4 Pengaruh Pemahaman Peraturan Perpajakan Wajib Pajak, Kualitas Pelayanan Fiskus dan Pemeriksaan Pajak terhadap Kepatuhan Wajib

Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba secara simultan.

Pengaruh pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, kualitas pelayanan fiskus dan pemeriksaan pajak secara simultan terhadap kepatuhan wajib pajak dihitung dengan menggunakan hasil perhitungan koefisien determinasi. Dari hasil perhitungan analisis regresi yang dilakukan diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,889 atau 88,9%. Angka koefisien determinasi tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif pada faktor pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, kualitas pelayanan fiskus dan pemeriksaan pajak secara simultan dalam menjelaskan kepatuhan wajib pajak sebesar 0,889 atau 88,9%, sedangkan sisanya sebesar 0,111 atau 11,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba akan meningkat seiring dengan meningkatnya pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak dan semakin baiknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh fiskus dalam hal ini aparat pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba. Selain itu juga dipengaruhi dengan semakin baiknya pelaksanaan pemeriksaan pajak. Pemeriksaan pajak

perlu dilaksanakan sebagai salah satu bentuk pengawasan untuk menguji kepatuhan wajib pajak.

Untuk meningkatkan pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, fiskus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba sebaiknya meningkatkan pelaksanaan kegiatan sosialisasi perpajakan sebagai upaya untuk menyebarluaskan informasi mengenai hak dan kewajiban wajib pajak serta peraturan-peraturan terbaru yang berkaitan dengan peraturan perpajakan.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebijakan mengenai peraturan perpajakan mengalami beberapa perubahan mengikuti perkembangan tersebut. Oleh karena itu, fiskus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba juga harus aktif dalam melaksanakan sosialisasi kepada wajib pajak, baik dengan cara bertemu langsung dengan wajib pajak maupun sosialisasi melalui media cetak, media elektronik, atau media lain yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba. Dengan semakin efektifnya pelaksanaan sosialisasi perpajakan oleh fiskus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba, maka pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak juga akan semakin meningkat.

Untuk mewujudkan terciptanya pelayanan fiskus yang berkualitas kepada wajib pajak, fiskus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba sebaiknya selalu memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak, baik wajib pajak yang datang langsung ke Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba maupun wajib pajak yang mengajukan permohonan pelayanan melalui saluran elektronik atau saluran lain yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba. Fiskus juga harus memperhatikan beberapa aspek, meliputi jangka waktu penyelesaian permohonan wajib pajak, keberadaan ruang konsultasi yang nyaman, serta kemudahan dalam mengakses informasi perpajakan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba. Dengan terciptanya kondisi tersebut pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba, maka kualitas pelayanan fiskus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba akan semakin meningkat.

Untuk mewujudkan pemeriksaan pajak yang baik dan efektif, fiskus dalam hal ini pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba sebaiknya dalam menjalankan proses pemeriksaan pajak selalu memperhatikan tahapan-tahapan pemeriksaan sesuai

dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang perpajakan. Pemeriksa pajak sebaiknya dibekali dengan kemampuan analisis yang baik, pengetahuan perpajakan dan akuntansi, serta pengetahuan mengenai proses bisnis wajib pajak. Pemeriksa Pajak juga harus memperhatikan kualitas hasil pemeriksaan, sehingga temuan pemeriksaan yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan dan tidak dilakukan upaya hukum oleh wajib pajak. Pemeriksa pajak juga sebaiknya selalu menjaga integritas dalam melaksanakan tugas. Dengan terciptanya kondisi tersebut, maka pemeriksaan pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba akan berjalan dengan baik dan efektif sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang perpajakan.

Dengan semakin tingginya tingkat pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, dan semakin tingginya kualitas pelayanan fiskus, serta dengan semakin baiknya pelaksanaan pemeriksaan pajak, maka akan semakin tinggi pula kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh kesimpulan bahwa pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak, kualitas pelayanan fiskus dan pemeriksaan pajak berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba, baik secara parsial maupun secara simultan. Adapun saran yang bisa diberikan dalam penelitian ini adalah saran kepada wajib pajak, fiskus dan penelitian selanjutnya.

Bagi wajib pajak, disarankan untuk meningkatkan pemahaman peraturan perpajakan, baik dengan menambah referensi melalui aktif berkomunikasi dengan pihak fiskus pada kantor pajak, maupun dengan mencari atau mengakses informasi peraturan perpajakan yang disediakan fiskus melalui media online. Bagi fiskus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bulukumba, disarankan untuk selalu meningkatkan pelaksanaan kegiatan sosialisasi kepada wajib pajak dalam rangka meningkatkan pemahaman peraturan perpajakan wajib pajak.

Fiskus juga disarankan agar selalu memberikan pelayanan yang prima kepada wajib pajak, karena dengan adanya pelayanan prima yang berkualitas dari fiskus kepada wajib pajak akan mampu meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Selain itu juga

disarankan agar fiskus tetap melaksanakan pemeriksaan pajak secara konsisten dan merata sebagai sarana untuk menguji kepatuhan wajib pajak dengan mengacu pada ketentuan peraturan perpajakan yang berlaku. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian dengan menambah variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini, ataupun dengan memperluas ruang lingkup penelitian dengan menggunakan sampel dari Kantor Pelayanan Pajak lainnya yang dapat digunakan sebagai sampel.

REFERENSI

- Adhimatra, A.A.G. Wisnu dan N. Noviani. 2018. Faktor Yang Memengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Timur. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. 25 (1). p 711-744 [online].
- Amanda, C. Pradisti, D. Rifa dan A.F. Minovia. 2014. pengaruh kesadaran wajib pajak, sanksi pajak, pelayanan fiskus, dan pemeriksaan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi di kota padang. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta. 4 (1). p 1-10 [online].
- Anggraini, D. Setya, M.A. Musadieg dan Dwiatmanto. 2016. Efektivitas Pelaksanaan Pemeriksaan Pajak Dalam Rangka Meningkatkan Penerimaan Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan). Jurnal Perpajakan (JEJAK). 8 (1). p 1-15 [online].
- Assa, J. Reinhart, L. Kalangi dan W. Pontoh. 2018. Pengaruh Pemeriksaan Pajak Dan Sanksi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. Jurnal Riset Akuntansi Going Concern. 13(4). p 516-522 [online].
- Astina, I.P. Surya dan P.E. Setiawan. 2018. Pengaruh Pemahaman Peraturan Perpajakan, Kualitas Pelayanan Fiskus dan Kesadaran Wajib Pajak Terhadap Tingkat Kepatuhan WPOP. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. 23 (1). p 1-30 [online].
- Dewi, C. Shinta dan N.L. Supadmi. 2014. Pengaruh Pemeriksaan Pajak, Kesadaran, Kualitas Pelayanan Pada Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Badan. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. 9 (2). p 505-514 [online].
- Hardiningsih, Pancawati dan N. Yulianawati. 2011. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemauan Membayar Pajak. Jurnal Dinamika Keuangan dan Perbankan. 3 (1). p 126-142 [online].
- Mandagi, Chorras, H. Sabijono dan V. Tirayoh. 2014. Pengaruh Pemeriksaan Pajak Terhadap Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Badan Dalam Memenuhi Kewajiban Perpajakannya Pada KPP Pratama Manado. Jurnal EMBA. 2 (3). p 1665-1674 [online].
- Naufal, M. Faris dan P.E. Setiawan. 2018. Pengaruh Sosialisasi Perpajakan, Pemahaman Prosedur Perpajakan, Umur, Jenis Pekerjaan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. 25 (1). p 241-271 [online].
- Nugraheni, A. Dewi dan A. Purwanto. 2015. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (Studi Empiris Pada Wajib Pajak di

- Kota Magelang). *Diponegoro Journal Of Accounting*. 4 (3). p 1-14 [online].
- Noviyanti, Siska, R. Effendi dan C. Yunita. 2015. Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Pengetahuan dan Pemahaman Peraturan Perpajakan, Kualitas Pelayanan dan Ketegasan Sanksi Perpajakan Terhadap Kepatuhan WPOP (Studi Kasus KPP Pratama Ilir Barat Palembang). *Jurnal Akuntansi STIE MDP Palembang*. p 1-12 [online].
- Palupi, D. Yekti dan E. Harianti. 2017. Pengaruh Pemeriksaan dan Penagihan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dengan Informasi Tren Media sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Tiga). *Jurnal InFestasi*. 13 (1). p 285-296 [online].
- Prajogo, J. Nidya. 2013. Pengaruh Tingkat Pemahaman Peraturan Pajak Wajib pajak, Kualitas Pelayanan Petugas Pajak, dan Persepsi Atas Sanksi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib pajak UMKM di Wilayah Sidoarjo. *Tax & Accounting Review*. 3 (2). p 1-12 [online].
- Rahayu, Dwi. 2011. Analisis pengaruh pemeriksaan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Selatan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*. 18 (30). p 1-15 [online].
- Siregar, Y. Anita, Saryadi, dan S. Listyorini. 2012. Pengaruh Pelayanan Fiskus dan Pengetahuan Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. 1 (1). p 1-9 [online].
- Suhendra, E. Susy. 2010. Pengaruh Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Badan Terhadap Peningkatan Penerimaan Pajak Penghasilan Badan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Universitas Gunadarma*. 15 (1). p 58-65 [online].
- Supadmi, N. Luh. 2009. Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Kualitas Pelayanan. *Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. 4 (2). p 214-219 [online].
- Susanto, J. Novia. 2013. Pengaruh Persepsi Pelayanan Pajak, Persepsi Pengetahuan Wajib Pajak, dan Persepsi Pengetahuan Korupsi Terhadap Kepatuhan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya CALYPTRA*. 2 (1). p 1-17 [online].
- Tambun, Sihar. 2016. Antecedent Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi dan Moderasi Sosialisasi Perpajakan. *Jurnal Media Akuntansi Perpajakan*. 1 (1). p 26-40 [online].
- Tatiana, N. Dein dan M.Y. Noch. 2016. Pengaruh Jumlah Pemeriksaan Pajak, Sanksi Perpajakan, dan Sikap Fiskus terhadap Penerimaan Pajak Penghasilan dengan Kepatuhan Wajib Pajak sebagai Variabel Intervening pada KPP Pratama Jayapura. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Future*. p 1-14 [online].
- Tirada, T. A.M. 2013. Kesadaran Perpajakan, Sanksi Pajak, Sikap Fiskus Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Di Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA*. 1 (3). p 999-1008 [online].
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2007 Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan. 17 Juli 2007. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 85. Jakarta.

- Wahda, N.S. Rohmatul, A. Bagianto dan Yuniati. 2018. Pengaruh Pemeriksaan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Dan Dampaknya Terhadap Efektivitas Penerimaan Pajak Penghasilan Badan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*. 2 (2). p 115-143 [online].
- Wardani, D. Kusuma dan E. Wati. 2018. Pengaruh Sosialisasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Dengan Pengetahuan Perpajakan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Wajib Pajak Orang Pribadi Di KPP Pratama Kebumen). *Jurnal Nominal*. 7 (1). p 33-54 [online].
- Witono, Banu. 2008. Peranan Pengetahuan Pajak pada Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 7 (2). p 196-208 [online].



PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIKLATPIM POLA BARU DAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN MO'ODELO TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI PEMERINTAH PROVINSI GORONTALO

THE EFFECT OF LEADERSHIP TRAINING PROGRAM WITH NEWEST PATTERN AND MO'ODELO LEADERSHIP ON PUBLIC SERVICES QUALITY IN GORONTALO PROVINCIAL GOVERNMENT

Irfan Ibrahim

Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Gorontalo
email: irfanibrgorontalo@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap kualitas pelayanan publik dimediasi oleh kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan mo'odelo sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode eksplanatory survey. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan wawancara. Analisis data menggunakan pendekatan PLS (Partial Least Square) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.1. Populasi adalah seluruh Pejabat Eselon IV yang ada di Pemerintah Provinsi Gorontalo dan ASN pada Badan Diklat Provinsi Gorontalo, jumlah populasi sebanyak 520 dengan sampel sebanyak 84 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru tidak berpengaruh langsung terhadap Kualitas Pelayanan Publik; (2) Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru berpengaruh tidak langsung terhadap Kualitas Pelayanan Publik di mediasi oleh Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan Mo'odelo. Rekomendasi dari penelitian ini kepada Pemerintah Provinsi Gorontalo agar melakukan program pengembangan Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan Mo'odelo sebagai kearifan lokal kepada pejabat-pejabatnya terutama dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, mengingat bahwa Diklat Kepemimpinan sendiri tidak secara langsung berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik. Pengaruh tersebut baru bisa terjadi bila ditunjang dengan kearifan lokal seperti Kepemimpinan Mo'odelo.

Kata Kunci: Kebijakan Diklat, Kompetensi Kepemimpinan, dan Kualitas Pelayanan Publik.

Abstract

The purpose of this study was to analyze and determine the effect of the improved leadership training program designed for lower level public service managers on the quality of public service in which the local wisdom of Mo'odelo leadership was treated as an intervening variable. This research used quantitative research with explanatory survey method. Data were collected through questionnaires and interviews. The data analyzed using PLS (Partial Least Square) technique with SmartPLS 3.1 as a software. The population consisted of lower level managers within the Gorontalo Provincial Government and ASN personnel at the Gorontalo Province Training Agency amounting to 520 people. Eighty-four sample respondents were drawn from the population. The results showed that: (1) the newly improved leadership program for lower level did not directly affect on Public Services Quality; (2) the effect of the new leadership program on Public Services quality was mediated by indigenous Leadership Competency called Mo'odelo. This study therefore recommends that Gorontalo Provincial Government should complement the leadership development program with Mo'odelo as local wisdom if main goals to improvement of public service quality, because leadership training did not

directly affect on the Public Services Quality. The effect can only occur if supported by the local wisdom such as mo'odelo leadership.

Keywords: *Training Policy, Leadership Competency, and Public Services Quality.*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi publik terutama yang berhubungan langsung dengan pelayanan publik senantiasa perlu untuk meningkatkan kualitas dan kinerja pelayanan mengingat semakin hari masyarakat semakin memahami haknya akan pelayanan publik yang berkualitas dan profesional serta telah memiliki berbagai saluran komunikasi untuk menyuarakan tuntutan akan hak tersebut.

Untuk dapat memenuhi tuntutan akan kualitas pelayanan publik ini, organisasi pemerintahan membutuhkan aparatur pemerintah, terutama pejabat eselon IV yang memiliki kemampuan memimpin dan mempengaruhi serta memobilisasi bawahan dalam memberikan layanan publik yang berkualitas. Maka untuk membentuk sosok aparatur/pejabat struktural eselon IV seperti ini, perlu diimplementasikan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) IV Pola Baru yang memungkinkan peserta mampu berlatih dan menerapkan kemampuan memimpin dalam rangka peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan organisasinya.

Selain faktor implementasi Diklatpim IV Pola Baru, upaya peningkatan kualitas pelayanan publik organisasi pemerintahan di tingkat pusat maupun daerah, dipengaruhi oleh

faktor kompetensi pejabat di *level lower manager* yang merupakan manajer terdepan dalam pelayanan. Sejumlah kompetensi dibutuhkan dalam rangka penataan kegiatan pelayanan di unit kerja yang dipimpinnya. Salah satu kompetensi yang menjadi tuntutan dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan publik adalah adanya kompetensi kepemimpinan berbasis kearifan lokal sebagaimana konsep yang dikemukakan oleh Setiawan dkk (2015:31) yakni konsep Kompetensi Kepemimpinan yang mengakomodir nilai-nilai budaya/kearifan lokal. Di daerah Gorontalo sendiri terdapat suatu karakteristik kepemimpinan berbasis kearifan lokal yang disebut dengan kepemimpinan *mo'odelo* (Botutihe, 2006:127), yang diinternalisasi sebagai sebuah kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon IV sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Provinsi Gorontalo.

Dengan demikian peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai masalah utama dalam penelitian ini, dibahas pada dua aspek yakni: Pertama, Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru, dalam hal ini kebijakan Diklatpim IV Pola Baru sebagaimana diamanahkan dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13

Tahun 2013 dan Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim IV. Sebagai bentuk kebijakan publik, implementasi Peraturan Kepala LAN ini akan menjadi sia-sia jika tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan benar, dengan demikian efektifitas implementasi Diklatpim Pola Baru ini mutlak diperlukan sehingga Peraturan Kepala LAN ini dapat dilaksanakan secara maksimal dan dapat mencapai tujuan kebijakan itu sendiri. Oleh karena itu teori dari variabel ini diadopsi dari teori implementasi kebijakan model YK (Kadji, 2015:66) atau disebut juga model *MSN-Approach*, mengemukakan tiga pendekatan yakni: (1) Pendekatan Mentalitas; (2) Pendekatan *System*; dan (3) Pendekatan *Networking*. Dari ketiga dimensi ini kemudian diturunkan menjadi 17 indikator meliputi: saling menghargai, disiplin, integritas, keberanian bertindak, tanggung jawab, transparan, mudah dilaksanakan, kepuasan pelanggan, sistem kerja, interaksi, hubungan harmonis, kesetaraan, dukungan pimpinan, pengembangan SDM, dukungan dana, saling membutuhkan, dan saling menguntungkan.

Kedua, Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo*, dalam hal ini Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Eselon IV di Pemerintah Provinsi Gorontalo sebagai bentuk kompetensi yang diperlukan dari pemimpin di era globalisasi ini yang bersinergi dengan nilai-nilai kearifan lokal. Kompetensi kepemimpinan tersebut khususnya bagi

pemimpin *level low manager* (Pejabat Struktural Eselon IV) sebagai pejabat ujung tombak pelayanan publik diwujudkan dengan kemampuannya dalam memimpin perubahan di unit kerjanya menuju pelayanan yang lebih baik. Berdasarkan penelusuran kompetensi kepemimpinan berbasis pendekatan kearifan lokal di Daerah Gorontalo, didapati sebuah model pendekatan kompetensi kepemimpinan "*Mo'odelo*" sebagai prasyarat-prasyarat kepemimpinan yang ideal menurut nilai-nilai lokal di daerah Gorontalo (Botutihe dan Daulima, 2005:45). Karakteristik dari pendekatan kompetensi kepemimpinan ini sebagaimana dikemukakan oleh Botutihe (2006:129) bahwa untuk menjadi seorang *Ta'uwa* (gelar yang diberikan kepada pemimpin yang memenuhi persyaratan *mo'odelo*) semestinya memiliki 8 (delapan) prasyarat yakni: (1) memiliki *dudelo* (Karakter) yang baik; (2) *mo'ulindhapo* (cerdas merencanakan); (3) membangun *dulohupa* (permufakatan); (4) memelihara *huyula* (Mampu berkolaborasi); (5) memiliki *balatayipilo* (ketegaran); (6) berkarakter *ponuwa* (mengayomi); (7) *tinepo wawu tombula'o* (Menggali potensi); dan (8) serta *ikilale* (berinovasi). Lebih lanjut dikemukakan oleh Botutihe (2006:129) bahwa untuk memenuhi kedelapan syarat kepemimpinan *mo'odelo* itu memang sulit, namun demikian seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin *mo'odelo* jika dia memiliki setidaknya lima aspek dari

delapan prasyarat kepemimpinan tersebut. Oleh karena itu peneliti menginternalisasikan nilai-nilai dari karakteristik kepemimpinan kearifan lokal *mo'odelo* ke dalam kompetensi operasional pejabat level eselon IV sehingga diperoleh lima karakteristik kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo* sebagai berikut: (1) Membangun Karakter (*dudelo*), (2) Kemampuan Perencanaan (*mo'ulindhapo*), (3) Kolaborator (*huyula*), (4) Inovator (*ikilale*), dan (5) Menggali Potensi (*tinepo wawu tombula'o*). Kelima karakteristik ini dipilih menjadi dimensi dari kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo* serta diturunkan menjadi 25 indikator meliputi: mematuhi kode etik, taat norma, memahami bawahan, mengendalikan emosi, ketaatan spiritual, mengidentifikasi masalah, memberi solusi, kejelasan program kerja, penerimaan bawahan, mengorganisasikan rencana, komunikasi, mudah dimengerti, menyatukan perbedaan, menyamakan persepsi, kerjasama tim, kekompakan tim, menciptakan ide baru, memimpin perubahan, mendorong perubahan, adaptif, mengenali potensi, memberi kesempatan, memfasilitasi potensi, dan inspirator.

Ketiga, Teori dari variabel kualitas pelayanan publik diadaptasi dari teori Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988:98), dimana dalam teorinya mengemukakan lima indikator dalam menilai kualitas layanan, yang meliputi: (1) *Tangibles*; (2) *Emphaty*; (3)

Reliability; (4) *Responsiveness*; dan (5) *Assurance*. Dari kelima dimensi ini kemudian diturunkan menjadi 17 indikator sebagai berikut: ketersediaan fasilitas gedung, kebersihan fasilitas, jumlah petugas, keramahan petugas, penguasaan tugas, ketepatan waktu pelayanan, penerapan SPM, pelayanan cepat, sesuai harapan, kemampuan petugas, kesanggupan membantu, tanggap keinginan, penanganan keluhan, keamanan, SOP pengamanan, kepastian biaya, dan kemudahan dihubungi.

Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik sebagai masalah utama yang akan dibahas melalui Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dan Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo*, yang tentunya akan dibuktikan melalui aktivitas penelitian dengan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo.
2. Terdapat pengaruh signifikan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* di Pemerintah Provinsi Gorontalo.
3. Terdapat pengaruh signifikan Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo.

4. Terdapat pengaruh signifikan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik dimediasi oleh Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* di Pemerintah Provinsi Gorontalo.

METODE PENELITIAN

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan selama tiga bulan dari bulan Juni 2018 sampai dengan bulan Agustus 2018 di lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo yang meliputi 32 Organisasi Kerja Perangkat Daerah (OPD) menggunakan desain kuantitatif dengan metode *eksplanatori survey*, yakni metode *causality research* untuk menjelaskan sebab akibat yang terjadi (Kadji, 2016:72).

Mengingat kompleksitas variabel dalam penelitian ini, maka analisis data yang digunakan adalah analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software SmartPLS 3.1*. Populasi dalam penelitian ini merupakan keseluruhan ASN pada Badan Diklat Provinsi Gorontalo dan Pejabat Struktural Eselon IV yang tersebar di 32 OPD dengan keseluruhan anggota populasi berjumlah 520 orang. Adapun sampel dalam penelitian ini sebanyak 84 responden yang penarikan sampelnya berdasarkan rumus Slovin (Mulyadi, 2016:115), yakni: $n = \frac{N}{1+Ne^2}$, dan memperhatikan responden memiliki strata berdasarkan Golongan yakni Golongan IV sebanyak 60 orang, Golongan III sebanyak 447

orang dan Golongan II sebanyak 13 orang, maka anggota sampel dari tiap strata ditentukan berdasarkan *proportional stratified random sampling* menggunakan rumus $n_i = \frac{N_i}{N} \times n$, sebagaimana dikemukakan oleh Harun Al Rasyid (Mulyadi, 2016:116), sehingga anggota sampel dalam setiap strata adalah sebagai berikut: Golongan IV sebanyak 10 responden, Golongan III sebanyak 72 responden, dan Golongan II sebanyak 2 responden.

Teknik pengumpulan data yang digunakan disesuaikan jenis dan sumber data yang diperlukan. Data primer diperoleh melalui teknik kuesioner, wawancara dan observasi, serta data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi dan kepustakaan. Kegiatan pengumpulan data penelitian dengan menggunakan instrumen berupa angket yang disusun secara terstruktur. Angket terdiri dari beberapa butir pertanyaan disertai alternatif jawaban, sehingga responden dapat memilih jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Adapun tingkat pengukuran variabel adalah ordinal dan kategori jawaban tertutup yang meliputi lima (5) kategori jawaban dengan berpedoman pada skala perbedaan semantik yang menunjukkan adanya gradasi dari nilai yang sangat ideal hingga nilai yang sangat tidak ideal, yakni dari angka/bobot 5, 4, 3, 2, dan 1.

Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan *Software SmartPLS 3.1* berpedoman pada tujuh langkah analisis

berdasarkan Ghozali dan Latan (2015:47-54) yakni: membentuk model struktural; membentuk model pengukuran; membuat diagram jalur; estimasi model; *bootstrapping*; evaluasi model; dan interpretasi model.

HASIL PENELITIAN

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kesesuaian Model Pengukuran.

Hasil uji kesesuaian model pengukuran untuk variabel Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola baru dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Uji Validitas Indikator Variabel Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru.

No	Indikator	Validitas Convergent	
		Loading Factor	Ket
1.	X _{1.1} (Saling menghargai)	0,621	Valid
2.	X _{1.2} (Disiplin)	0,692	Valid
3.	X _{1.3} (Integritas)	0,777	Valid
4.	X _{1.4} (Keberanian bertindak)	0,666	Valid
5.	X _{1.5} (Tanggung jawab)	0,782	Valid
6.	X _{2.1} (Transparan)	0,584	Valid
7.	X _{2.2} (Mudah dilaksanakan)	0,674	Valid
8.	X _{2.3} (Kepuasan pelanggan)	0,645	Valid
9.	X _{2.4} (Sistem kerja)	0,655	Valid
10.	X _{2.5} (Interaksi stakeholders)	0,686	Valid
11.	X _{2.6} (Hubungan harmonis)	0,647	Valid
12.	X _{3.1} (Keseimbangan)	0,523	Valid
13.	X _{3.2} (Dukungan pimpinan)	0,682	Valid
14.	X _{3.3} (Pengembangan SDM)	0,729	Valid
15.	X _{3.4} (Dukungan dana)	0,469	Tidak Valid
16.	X _{3.5} (Saling membutuhkan)	0,815	Valid
17.	X _{3.6} (Saling menguntungkan)	0,587	Valid

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas, menunjukkan bahwa dari 17 indikator terdapat satu indikator (X_{3.4}) yang nilai *loading factor*-nya di bawah 0,5. Oleh karena itu indikator tersebut dikeluarkan dari analisis karena tidak memenuhi nilai *convergent validity*.

Hasil uji kesesuaian model pengukuran untuk variabel kedua, yakni Variabel Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* dapat dilihat sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2. Uji Validitas Indikator Variabel Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan Mo'odelo.

No	Indikator	Validitas Convergent	
		Loading Factor	Ket
1	Y _{1.1.1} (Mematuhi kode etik)	0,642	Valid
2	Y _{1.1.2} (Taat norma)	0,661	Valid
3	Y _{1.1.3} (Memahami bawahan)	0,833	Valid
4	Y _{1.1.4} (Mengendalikan emosi)	0,742	Valid
5	Y _{1.1.5} (Ketaatan spiritual)	0,361	Tidak Valid
6	Y _{1.2.1} (Mengidentifikasi masalah)	0,689	Valid
7	Y _{1.2.2} (Memberi solusi)	0,654	Valid
8	Y _{1.2.3} (Kejelasan Program kerja)	0,789	Valid
9	Y _{1.2.4} (Penerimaan bawahan)	0,373	Tidak Valid
10	Y _{1.2.5} (Mengorganisasikan rencana)	0,637	Valid
11	Y _{1.3.1} (Strategi Komunikasi)	0,712	Valid
12	Y _{1.3.2} (Mudah dimengerti)	0,821	Valid
13	Y _{1.3.3} (Menyatukan perbedaan)	0,868	Valid
14	Y _{1.3.4} (Menyamakan persepsi)	0,737	Valid
15	Y _{1.3.5} (Kerjasama Tim)	0,719	Valid
16	Y _{1.3.6} (Kekompakan Tim)	0,774	Valid
17	Y _{1.4.1} (Menciptakan ide baru)	0,586	Valid
18	Y _{1.4.2} (Cara berpikir baru)	0,711	Valid

No	Indikator	Validitas <i>Convergent</i>	
		<i>Loading Factor</i>	Ket
19	Y _{1.4.3} (Memimpin perubahan)	0,856	Valid
20	Y _{1.4.4} (Mendorong perubahan)	0,811	Valid
21	Y _{1.4.5} (Adaptif)	0,690	Valid
22	Y _{1.5.1} (Mengenali Potensi)	0,568	Valid
23	Y _{1.5.2} (Memberi kesempatan)	0,812	Valid
24	Y _{1.5.3} (Memfasilitasi Potensi)	0,813	Valid
25	Y _{1.5.4} (Inspirator)	0,782	Valid

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas, menunjukkan terdapat dua indikator yang nilai *loading factor*-nya di bawah 0,5 yakni indikator Y_{1.1.5} dan indikator Y_{1.2.4}. Oleh karena itu kedua indikator tersebut harus dikeluarkan dari model karena belum memenuhi *convergent validity* yang dipersyaratkan untuk uji validitas.

Hasil uji kesesuaian model pengukuran untuk variabel ketiga, yakni Variabel Kualitas Pelayanan Publik dapat dilihat sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. Uji Validitas Indikator Variabel Kualitas Pelayanan Publik.

No	Indikator	Validitas <i>Convergent</i>	
		<i>Loading Factor</i>	Ket
1	Y _{2.1.1} (Fasilitas gedung)	0,850	Valid
2	Y _{2.1.2} (Kebersihan fasilitas)	0,896	Valid
3	Y _{2.1.3} (Jumlah Petugas)	0,657	Valid
4	Y _{2.2.1} (Keramahan Petugas)	0,667	Valid
5	Y _{2.2.2} (Penguasaan tugas)	0,879	Valid
6	Y _{2.2.3} (Ketepatan waktu pelayanan)	0,838	Valid
7	Y _{2.2.4} (Penerapan SPM)	0,819	Valid
8	Y _{2.3.1} (Pelayanan cepat)	0,710	Valid
9	Y _{2.3.2} (Sesuai harapan)	0,816	Valid
10	Y _{2.3.3} (Kemampuan petugas)	0,777	Valid
11	Y _{2.4.1} (Kesanggupan membantu)	0,888	Valid

No	Indikator	Validitas <i>Convergent</i>	
		<i>Loading Factor</i>	Ket
12	Y _{2.4.2} (Tanggap keinginan)	0,858	Valid
13	Y _{2.4.3} (Penanganan keluhan)	0,768	Valid
14	Y _{2.5.1} (Petugas keamanan)	0,859	Valid
15	Y _{2.5.2} (SOP Pengamanan)	0,903	Valid
16	Y _{2.5.3} (Kepastian biaya)	0,721	Valid
17	Y _{2.5.4} (Kemudahan dihubungi)	0,908	Valid

Sumber: Data Olahan

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa seluruh indikator dari Variabel Kualitas Pelayanan Publik dapat dikatakan valid karena berada di atas 0,5.

Setelah dilakukan perbaikan dengan mengeluarkan indikator yang tidak valid, selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas model dari masing-masing variabel dengan hasil nilai *Cross Loading*, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability* dari masing-masing variabel lebih dari 0,6 sehingga berdasarkan hasil uji ini dapat dikatakan bahwa model dari ketiga variabel telah memenuhi persyaratan uji validitas dan reliabilitas model.

2. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis, hasil evaluasi jalur model dari masing-masing jalur pengaruh dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis.

No	Jalur Pengaruh (→)	Nilai Koefisien	T Statistic	P-Value	Kesimpulan
1	Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru → Kualitas Pelayanan Publik. [(ξ) → (Π ₂)]	0,079	0,611	0,541	Tidak Signifikan
2	Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola	0,758	13,691	0,000	Signifikan

No	Jalur Pengaruh (→)	Nilai Koefisien	T Statistic	P-Value	Kesimpulan
3	Baru → Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan Mo'odelo [(ξ)→(η ₁)] Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan Mo'odelo → Kualitas Pelayanan Publik [(η ₁)→(η ₂)]	0,604	5,062	0,000	Signifikan
4	Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru → Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan Mo'odelo → Kualitas Pelayanan Publik [(ξ)→(η ₁)→(η ₂)]	0,681	9,377	0,000	Signifikan

Sumber: Data Olahan

Dari tabel di atas, terlihat bahwa uji hipotesis yang pertama yakni pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik tidak signifikan pada 5% karena nilai *T-Statistic* di bawah nilai *t table* 1,96. Begitu pula dengan nilai *P-Value* sebesar 0,541 berada di atas nilai signifikansi *P-Value* < 0,05 dan nilai koefisien pengaruhnya hanya sebesar 7,9%. Oleh karena *P-Value* > 0,05 maka dengan demikian untuk uji hipotesis ini didapatkan kesimpulan bahwa H_0 diterima, H_1 di tolak atau dengan kata lain tidak terdapat pengaruh yang signifikan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo.

Hasil uji hipotesis kedua, yakni pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan Mo'odelo, signifikan pada

5% karena nilai *T-Statistic* dari *second order* tersebut sebesar 13,691 memiliki nilai di atas nilai *t table* 1,96. Begitu pula dengan nilai *P-Value* sebesar 0,000 berada pada nilai signifikansi *P-Value* < 0,05 dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar 75,8%. Oleh karena itu untuk uji hipotesis ini didapatkan kesimpulan bahwa H_1 diterima, H_0 di tolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan Mo'odelo di Pemerintah Provinsi Gorontalo.

Hasil uji hipotesis ketiga, yakni pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan Mo'odelo terhadap Kualitas Pelayanan Publik signifikan pada 5% karena nilai *T-Statistic* sebesar 5,062 memiliki nilai di atas nilai *t table* 1,96. Begitu pula dengan nilai *P-Value* sebesar 0,000 berada pada nilai signifikansi *P-Value* < 0,05 dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar 60,4%. Dengan demikian untuk uji hipotesis didapatkan kesimpulan bahwa H_1 diterima, H_0 di tolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan Mo'odelo terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo.

Hasil uji hipotesis keempat, yakni pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik dimediasi oleh Kompetensi

Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo*, dibentuk oleh dua jalur hubungan variabel yakni jalur Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru ke Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* sebagai jalur hubungan pertama dan jalur Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* ke Kualitas Pelayanan Publik sebagai jalur hubungan kedua. Kedua jalur hubungan pengaruh ini signifikan pada 5% karena nilai *T-Statistic* berada di atas nilai *t table* 1,96. Begitu pula dengan nilai *P-Value* berada pada taraf signifikansi *P-Value* <0,05, maka didapatkan nilai uji pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik dimediasi oleh Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* dengan nilai *T-Statistic* sebesar 9,377 signifikan pada 5% karena berada di atas nilai *t table* 1,96. Begitu pula dengan nilai *P-Value* sebesar 0,000 berada pada taraf signifikansi *P-Value* < 0,05 dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar 68,1%.

Oleh karena *P-Value* < 0,05 maka dengan demikian untuk uji hipotesis didapatkan kesimpulan bahwa H_1 diterima, H_0 di tolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik dimediasi oleh Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* di Pemerintah Provinsi Gorontalo.

PEMBAHASAN

a. Pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo.

Tidak signifikannya pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru belum berkontribusi secara signifikan dalam peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dan memiliki koefisien sangat rendah yakni hanya sebesar 7,9%. Hasil ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian Basir (2016), yang menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan Pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik dengan koefisien pengaruh sebesar 52%. Demikian pula dengan hasil penelitian Muhadi (2017) bahwa Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh signifikan sebesar 52,7% terhadap kualitas pelayanan. Ketidak konsistenan hasil penelitian ini dengan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan model *MSN-Approach* belum sepenuhnya diimplementasikan dengan baik oleh Implementor kebijakan (Ibrahim, 2018), baik pendekatan mentalitas, sistem, maupun *networking* yang terbukti dengan hasil uji pengaruh terhadap kualitas pelayanan publik yang tidak signifikan. Hal ini diperkuat pula oleh hasil wawancara, menunjukkan bahwa terdapat relevansi antara hasil uji yang tidak

signifikan dengan belum sepenuhnya diimplementasikannya model MSN-Approach oleh Badan Diklat Provinsi Gorontalo sebagai implementor kebijakan. Kondisi ini tidak lepas dari masih rendahnya komitmen dan motivasi dari implementor di Badan Diklat Provinsi Gorontalo, baik itu unsur manajemen diklat, widyaiswara, maupun staf pelaksananya.

Kurangnya komitmen dan motivasi aparatur di atas, ternyata sejalan dengan hasil analisis deskriptif jawaban responden atas angket penelitian yang item pertanyaan memiliki nilai rendah, dimana unsur implementor kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dinilai responden masih kurang memiliki komitmen terhadap penyelesaian tugasnya. Hal ini berpengaruh kepada sikap dan perilaku implementor yang cenderung bersikap pasif dalam proses implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru. Upaya implementor hanya sekedar untuk memenuhi ketentuan-ketentuan dalam peraturan saja serta tidak berorientasi pada proses, akibatnya berdampak pada kurang optimalnya implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik (Ibrahim, 2018).

Aspek ini sebagaimana ditegaskan oleh Edward III (1980:148) bahwa jika sikap yang dimiliki oleh implementor kebijakan rendah, seperti komitmen, kejujuran, komunikatif, dan sifat demokratis, maka proses implementasinya menjadi tidak efektif dan efisien. Demikian

pula dengan Wahab (2016), menjelaskan bahwa watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratis sangat menentukan optimalisasi dan efektifitas implementasi kebijakan.

Dihat dari aspek motivasi, tidak maksimalnya implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru di atas, dapat dijelaskan sebagaimana pendapat Hasibuan (2003:141) bahwa motivasi berperan penting dalam mendorong dan menggerakkan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan, dimana jika dorongan keinginan bekerja ini rendah maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu motivasi diperlukan dalam merangsang gairah bekerja setiap aparatur terutama aparatur di Badan Diklat Provinsi Gorontalo guna efektifitas implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru.

Oleh karena itu, peningkatan komitmen dan motivasi aparatur ini menjadi perlu dilakukan mengingat pelaksanaan Diklatpim IV Pola Baru tidak akan efektif jika tidak didukung dengan komitmen dan motivasi dari semua pihak dalam lingkungan kebijakan tanpa terkecuali. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Weimer dan Vining (1999:396) bahwa terdapat tiga kelompok besar yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu program, yakni: (1) Logika kebijakan; (2) Lingkungan tempat kebijakan dioperasikan;

dan (3) Kemampuan, motivasi, dan komitmen implementor kebijakan. Sejalan dengan pendapat Weimer dan Vinning di atas, Conner (1992:146) mengemukakan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan berakar pada komitmen, karena pada kenyataannya kebanyakan kegagalan pencapaian tujuan dapat dilacak kembali pada kurangnya komitmen.

b. Pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru Terhadap Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo*.

Hasil uji hipotesis pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo*.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Astra, Mandey dan Londa (2016) tentang Pengaruh Diklat Struktural terhadap Kompetensi Kepemimpinan ASN, dengan hasil bahwa Diklat Struktural berpengaruh signifikan dan berkorelasi positif terhadap Kompetensi Kepemimpinan ASN dengan korelasi determinasi sebesar 74%. Begitu pula dengan hasil penelitian Koton (2016) tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru terhadap Kompetensi Manajerial Pejabat Struktural yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan

dengan koefisien determinasi sebesar 68,2%. Hasil konsisten lainnya juga dinyatakan oleh Punu, Rompas dan Tampongangoy (2014) yang meneliti tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Aparatur, mendapatkan hasil bahwa Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh dan berkorelasi positif dan signifikan terhadap Kompetensi Kerja Aparatur dengan koefisien pengaruh sebesar 99,8%.

Signifikannya pengaruh implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo* ini disebabkan oleh tingginya tingkat relevansi antara kurikulum Diklatpim IV Pola Baru dengan kebutuhan peserta dan *stakeholder's* (Ibrahim, 2018), yang dibuktikan oleh hasil uji pengaruh implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo* yang signifikan. Hal ini dikuatkan oleh hasil wawancara yang menegaskan adanya penerapan kurikulum diklat pola baru tahun 2013 yang telah disempurnakan pada tahun 2015 sebagai pedoman dalam mengimplementasikan kebijakan Diklatpim IV Pola Baru relevan dengan kebutuhan peserta diklat dan *stakeholders* lainnya, di mana *core* kompetensinya bermuara pada peningkatan kemampuan *adaptive leadership* peserta diklat serta lebih aplikatif dibanding dengan kebijakan Diklatpim sebelumnya. Hal ini sebagaimana pendapat Syukur (2015:1) bahwa

dalam rangka meningkatkan kompetensi kepemimpinan, kurikulum Diklatpim IV Pola Baru mengadopsi pemikiran Heifetz, Grashow dan Linsky (2009) tentang *adaptive leadership*, dimana kurikulum ini menekankan pada kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai perubahan, memiliki enam agenda kurikulum pembelajaran yang salah satunya adalah agenda proyek perubahan sebagai implementasi langsung praktek kepemimpinan peserta di lapangan.

c. Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* Terhadap Kualitas Pelayanan Publik.

Hasil uji hipotesis dari Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* terhadap Kualitas Pelayanan Publik menunjukkan bahwa Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Signifikannya pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* terhadap Kualitas Pelayanan Publik ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dkk (2015), yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pelayanan Publik PNS di Kota Bekasi bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pelayanan Publik PNS di Kota Bekasi dengan koefisien determinasi Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kinerja

Pelayanan Publik sebesar 43,6%. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Pranata (2015), menunjukkan bahwa Kompetensi Aparatur berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Pelayanan Publik dengan koefisien determinasi sebesar 77,5%. Demikian pula konsisten dengan penelitian oleh Setyawan dan Bagus (2014), bahwa Kualitas Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Pelayanan Publik dengan koefisien determinasi sebesar 52,3%.

Konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya menguatkan pendapat beberapa ahli seperti pendapat Rondinelli (1998); Morgan dan Piercy (1998), bahwa dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, salah satu faktor utama yang mempengaruhinya adalah faktor kepemimpinan. Hal yang sama sebagaimana yang dikemukakan oleh Worsfold (1999:278), bahwa terdapat hubungan kausalitas yang kuat antara kompetensi dan komitmen pegawai dalam kegiatan pelayanan pelanggan.

Signifikannya pengaruh kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo* terhadap kualitas pelayanan publik disebabkan oleh adanya faktor kemampuan berinovasi dalam pelayanan sehingga berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan publik (Ibrahim, 2018). Hal ini terbukti dari hasil uji pengaruh kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo* yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik serta dikuatkan oleh

hasil wawancara peneliti yang mempertegas bahwa hasil uji pengaruh kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo* yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik tidak lain disebabkan oleh adanya kemampuan berinovasi pejabat eselon IV sebagai wujud dari kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo*. Hasil ini disamping menunjukkan peran inovasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo, juga mempertegas pendapat Robbins (2002:248) yang mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi yang dibutuhkan untuk peningkatan kinerja dan layanan organisasi, yang salah satunya adalah inovasi.

Temuan hasil penelitian ini lebih mempertegas pendapat beberapa ahli, seperti pendapat Widodo (2002:56), bahwa untuk meningkatkan pelayanan publik diperlukan kemampuan dan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah agar pelayanan masyarakat dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan harapan publik. Begitu pula dengan pendapat Greenleaf (1977), yang mengemukakan konsep *Servant Leadership* (kepemimpinan melayani) guna meningkatkan kualitas pelayanan publik, yakni konsep kompetensi kepemimpinan dalam mengatur, mengelola dan melayani masyarakat dengan lebih memprioritaskan pelayanan (pemuhan

kebutuhan) orang lain di atas kebutuhan pribadi/golongan.

d. Pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru Terhadap Kualitas Pelayanan Publik dimediasi Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo*

Signifikannya Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik dimediasi oleh Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* ini disebabkan oleh penerapan model *MSN-Approach* dapat diimplementasikan dengan baik, karena ditunjang oleh tingginya tingkat Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* yang terbukti dengan hasil uji pengaruh terhadap kualitas pelayanan publik yang signifikan. Hal ini diperkuat pula oleh hasil wawancara bahwa significannya Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik dimediasi oleh Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo*, selain diintervensi oleh implementasi *MSN-Approach* melalui penerapan kurikulum baru yang sesuai kebutuhan peserta, juga diintervensi oleh kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo* terutama kemampuan berinovasi pejabat eselon IV.

Sementara itu peran mediasi dari kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo* sebagai katalisator yang memperbesar pengaruh implementasi nilai

koefisien terbesar yakni dimensi Inovator. Hal ini memberi arti bahwa dimensi inilah berperan menjadi katalisator yang memperbesar pengaruh implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap kualitas pelayanan publik. Peran dari dimensi Inovator terlihat dari peran kepemimpinan pejabat Eselon IV dalam mendorong stafnya dengan ide-ide kreatif melakukan inovasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Peran ini yang disebut oleh Suryanto (2016:7) sebagai Peran Agen Perubahan, yaitu peran pemimpin mendorong proses kreatif bagi aparatur untuk bergerak melakukan terobosan-terobosan guna mencapai kondisi ideal (pelayanan) yang diharapkan.

Pembahasan-pembahasan di atas mengemukakan adanya dua peran penting dari dari masing-masing variabel, yakni peran Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan *mo'odelo*, dan peran yang kedua adalah peran Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

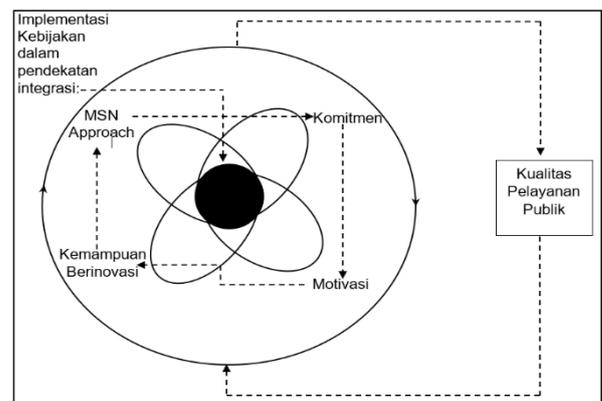
3. Pengembangan Model

Berdasarkan pembahasan sebelumnya telah diidentifikasi penyebab tidak signifikannya pengaruh implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap kualitas pelayanan publik, yakni kurangnya komitmen dan motivasi dari implementor

kebijakan. Begitu juga dengan Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Pelayanan Publik disebabkan oleh adanya kemampuan berinovasi pejabat eselon IV di Pemerintah Provinsi Gorontalo. Sehingga dengan demikian ditemukan faktor-faktor penting pengaruh Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dan Kompetensi Kepemimpinan dengan Pendekatan *Mo'odelo* terhadap Kualitas Pelayanan Publik. Faktor-faktor tersebut adalah: (1) Pendekatan MSN (*MSN-Approach*), (2) Komitmen, (3) Motivasi, dan (4) Kemampuan Berinovasi.

Akan tetapi faktor-faktor tersebut didalam penerapannya tidak dapat dilaksanakan secara parsial tetapi dibutuhkan implementasi secara integral dalam rangka peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Oleh karena itu kerangka model integrasi implementasi faktor-faktor tersebut dapat digambarkan dalam bentuk *prototype* model yang disebut *Prototype Model Integrasi* sebagai berikut:

Gambar 1. Prototype Model Integrasi



Dalam *prototype* model ini Komitmen mengandung arti “perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu”, yang dihubungkan dengan implementasi kebijakan merupakan tingkat kemauan seorang implementor kebijakan untuk mengimplementasikan kebijakan sesuai dengan besar-kecilnya tingkat perjanjian (keterikatan) dalam diri implementor tersebut. Kegiatan yang dilakukan dalam rangka implementasi kebijakan akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya jika terdapat komitmen yang kuat dalam diri implementor, sebaliknya jika komitmen implementor kurang, maka pelaksanaan kegiatanpun tidak akan berjalan optimal dan hanya sekedar asal jadi. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan implementor untuk melibatkan diri secara penuh dalam kegiatan implementasi kebijakan bergantung pada seberapa besar komitmennya terhadap tujuan organisasi dimana dia berada. Sopiah (2008:23) menyebut komitmen ini dengan nama lain sebagai komitmen organisasi, yaitu suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Meyer, Allen and Smith (1993:541) mengemukakan bahwa terdapat tiga aspek komitmen, yaitu: (1) *Affective commitment*, hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional

karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri; (2) *Continuance commitment*, adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan.; dan (3) *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Berdasarkan tiga aspek komitmen di atas, maka dapat dikemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen seorang implementor kebijakan, yakni: ikatan emosional, kesadaran diri, kebutuhan rasional, norma dan tanggung jawab.

Motivasi dalam *prototype* model ini di definisikan sebagaimana pendapat Robbins dan Judge (2008:222) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. *Intensitas* berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. *Arah* berhubungan dengan sesuatu yang menguntungkan organisasi, dan *ketekunan* merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa bertahan dalam berusaha. Dalam proses implementasi kebijakan, ketiga aspek ini mempengaruhi implementor kebijakan dalam mendorong semangat dan perilakunya untuk melaksanakan tugas guna pencapaian tujuan implementasi kebijakan tersebut.

Sedangkan Kemampuan berinovasi dalam *prototype* model ini, adalah karakteristik dari kepemimpinan “*Mo’odelo*” sebagaimana dikemukakan oleh Botutihe (2006:130) merupakan intisari dari delapan prasyarat kepemimpinan *mo’odelo* di Gorontalo adalah “*mopotuwawu kalibi, pi’ili wawu qauli*” atau adanya keserasian (integritas) antara kalbu (hati nurani), perilaku dan perkataan, serta kemampuan berpikir dan manajerial yang kuat. Karakteristik ini melahirkan dorongan yang kuat untuk memikirkan ide-ide maupun gagasan baru yang lebih inovatif guna merespons tuntutan kebutuhan akan pelayanan yang lebih baik dari masyarakat yang dilayani. Hal ini sejalan dengan pendapat Christopher and Thor (2001:65) bahwa inovasi muncul karena adanya dorongan dari dalam (internal) untuk melakukan perubahan, dan karena adanya desakan kebutuhan dari pihak luar (eksternal) misalnya permintaan konsumen. Kemampuan berinovasi ini menurut De Jong (2007:26-28) meliputi: (1) *Opportunity exploration*, proses inovasi ditentukan oleh kesempatan yang memicu individu untuk mencari atau memikirkan sebuah alternatif baru mengenai proses kerja, produk atau pelayanan. (2) *Idea generation*, membangkitkan sebuah konsep untuk peningkatan performansi. (3) *Championing*, melibatkan perilaku untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti mengajak dan mempengaruhi karyawan atau manajemen, dan

bernegoisasi mengenai suatu solusi. (4) *Application*, individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh langsung secara signifikan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo.
2. Terdapat pengaruh signifikan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kompetensi Kepemimpinan dengan pendekatan *mo’odelo* di Pemerintah Provinsi Gorontalo.
3. Terdapat pengaruh signifikan Kompetensi Kepemimpinan dengan pendekatan *mo’odelo* terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung secara signifikan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru terhadap Kualitas Pelayanan Publik di mediasi oleh Kompetensi Kepemimpinan *mo’odelo*.
5. Pengembangan model implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dan kompetensi kepemimpinan *Mo’odelo* untuk peningkatan kualitas pelayanan

publik menghasilkan suatu *prototype* model implementasi kebijakan terintegrasi dengan temuan penelitian yakni: komitmen, motivasi, dan kemampuan berinovasi.

Berdasarkan simpulan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Disarankan kepada Badan Diklat Provinsi Gorontalo meningkatkan komitmen dan motivasi para implementor kebijakan Diklatpim IV Pola Baru melalui kegiatan membangun komitmen bersama dan meningkatkan motivasi implementor melalui pemberian tambahan penghasilan atas kelebihan Jam Pembelajaran.
2. Disarankan kepada Pemerintah Provinsi Gorontalo agar melakukan program pengembangan Kompetensi Kepemimpinan *Mo'odelo* kepada pejabat-pejabat strukturalnya.
3. Untuk mengetahui efektifitas *Prototype Model Integrasi* dalam implementasi kebijakan, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lanjutan dalam rangka pengujian efektifitas model ini.

REFERENSI

- Astra, Fadilla. Mandey, Jantje, dan Londa, Very. 2016. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Struktural terhadap Kompetensi Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara: Studi di Sekretariat Daerah Kota Bitung. *Jurnal Administrasi Publik Universitas Sam Ratulangi* Vol.3 No.400 tahun 2016.
- Basir, M. Askal. 2016. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Baubau. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Buton* Vol.1 No.1 April 2016.
- Botutihe, Medi. 2006. *Mo'odelo: Sifat dan Perilaku Pemimpin Berdasarkan Nilai Lokal Gorontalo*. Gorontalo: Pustaka Gorontalo.
- Botutihe, Medi. dan Daulima, Farha. 2005. *Pedoman Tata Upacara Adat Gorontalo*. Jakarta: Media Otda
- Christopher, William F., and Thor, Carl G. 2001. *World-Class Quality and Productivity: Fifteen Strategies for Improving Performance*. United Kingdom: Financial World Publishing.
- De Jong, Jeroen. 2007. *Individual Innovation: The Connection between Leadership and Employees*. Netherlands: EIM Business and Policy Research.
- Edward III, George, 1980, *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Ghozali, I., Latan, H. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Heifetz, Ronald. Grashow, Alexander., and Linsky, Marty. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership*. Massachusetts. UK: Harvard Business Press
- Ibrahim, Irfan, 2018. Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmu Administrasi STIA LAN Bandung*

Volume XV Nomor 2 Desember 2018. p 242-260.

- Ibrahim, Irfan., 2018. Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru Terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik UNM Makassar* Volume 8 Nomor 2 Juli-Desember 2018. p 165-172.
- Kadji, Yulianto. 2015. *Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik*. Gorontalo: UNG Press.
- Kadji, Yulianto, 2016. *Metode Penelitian Ilmu Administrasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Meyer, J.P, Allen, N.J. & Smith, C.A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Muhadi. 2017. Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pelayanan Kepala Urusan (KAUR) di Desa (Studi pada Desa se Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan). Tesis. Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Mulyadi, Mohammad. 2016. *Metode Penelitian Praktis, Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Publica Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L.1988. SERVQUAL: A Multi-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of The Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.
- Pranata, Fajar Irja. 2015. Pengaruh Kompetensi Aparatur Pemerintah Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Sangatta Selatan Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Ilmu Sosial Untag 1945 Samarinda* Vol.1 No.2 Tahun 2015.
- Punu, A. Sintia., Rompas, W.Y., dan Tampongangoy, Deysi L. 2014. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kompetensi Kerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kota Tomohon. *Jurnal Administrasi Publik Universitas Sam Ratulangi Manado* Vol. 3 No. 004 Tahun 2014.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan: Halida.Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen, P. and Judge, A. Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rondinelli, Dennis. 1998. Privatization, Governance, and Public Management: The Challenges Ahead. *Business and The Contemporary World* Vol.10 No.2 1998, p.167
- Setiawan, dkk. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi. *Proceeding Seminar Psikologi dan Kemanusiaan*. Malang: Psychology Forum UMM,
- Setyawan, Dodi., dan Bagus, Nanang. 2014. Kualitas Kepemimpinan, Etos Moralitas Pribadi, Kompetensi, dan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara UTT Malang* Vol.13 No. 1, Juli 2014.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Suryanto, Adi. 2016. Sistem Pengembangan Kader Pimpinan ASN: Sebuah Strategi Resolusi Percepatan Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara* Vol.VI Tahun 2016.
- Syukur, M. Hasan. 2015. *Diklat Kepemimpinan Pola Baru, Apa, Bagaimana Implementasinya dan*

Tantangannya. Jurnal Forum Diklat
Vol.04 No.2 Tahun 2015

Wahab, A Solichin. 2016. Analisis Kebijakan:
Dari Formulasi Ke Penyusunan Model-
Model Implementasi Kebijakan Publik.
Jakarta: Bumi Aksara.

Weimer, David, L. and Vining, Aidan. R.1999.
Policy Analysis: Concepts and Practice.
New Jersey: Prentice Hall, Third Edition.

Widodo, Joko.2002. Akuntabilitas dan Kontrol
Birokrasi. Surabaya:Insan Cendekia

Worsfold, Philip. 1999. HRM, Performance
Index Approach to Managing. Service
Quality, Vol.10, No.5, p.273-278.



STIA LAN MAKASSAR

Jurnal Administrasi Negara, Volume 25 Nomor 1, April 2019

Jurnal
Administrasi Negara

OPINI MASYARAKAT MENGENAI KEBUTUHAN SARANA TRANSPORTASI PUBLIK DI MUARA BUNGO PROVINSI JAMBI

PUBLIC OPINION ABOUT THE NEEDS OF PUBLIC TRANSPORTATION IN MUARA BUNGO JAMBI PROVINCE

Zepa Anggraini

STIA Setih Setio Muara Bunga Jambi
email: zevanggraini@yahoo.co.id

Abstrak

Diskusi mengenai angkutan umum tidak terlepas dari definisi global *public transport* atau kegiatan pengangkutan yang melayani publik atau masyarakat umum. Terlihat bahwa angkutan umum muncul karena efek kongesti lalu lintas, sehingga muncul lima penyakit transportasi, yakni kemacetan, kesemrawutan, polusi (udara dan kebisingan), kecelakaan dan biaya tinggi. Sistem transportasi publik yang efektif di beberapa negara maju didukung keterlibatan subsidi pemerintah yang sangat besar. Penelitian ini bertujuan guna mengetahui Tingkat Keinginan Masyarakat terhadap ketersediaan sarana transportasi publik di Muara Bungo. Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian Deskriptif kuantitatif. Analisis ini menggunakan pengolahan data dalam bentuk angka (*scoring*) dan menggunakan analisis statistik menggunakan software spss 16. Tingkat Keinginan Masyarakat terhadap ketersediaan sarana transportasi publik di Muara Bungo, berdasarkan temuan dari 300 orang sampel, 97 % responden memiliki opini mendukung penerapan Sistem Transportasi publik di wilayah Muara Bungo. Bentuk *preferensi* (pilihan) moda transportasi publik Moda masyarakat Muara Bungo, dari temuan penelitian menunjukkan pilihan responden jenis kendaraan yang cocok untuk transportasi publik adalah Bis Menengah sebesar 43 %. Secara teoritis, penelitian jenis ini bisa dipakai sebagai kajian awal/ rintisan dalam pengembangan kebijakan publik. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bungo, perlu melakukan studi kelayakan sistem transportasi publik, mengacu pada temuan penelitian yang menunjukkan animo responden yang tinggi pada sarana transportasi publik.

Kata Kunci: Opini Masyarakat, Sarana Transportasi Publik, Muara Bungo.

Abstract

Discussions about public transportation are inseparable from the global definition of public transport or transportation activities that serve the public or the general public. It appears that public transportation arises because of traffic congestion effects, so that five transportation diseases arise, namely congestion, chaos, pollution (air and noise), accidents and high costs. Effective public transportation systems in some developed countries are supported by the involvement of enormous government subsidies. This study aims to determine the level of public interest in the availability of public transportation facilities in Muara Bungo. The type of research used is descriptive quantitative research. This analysis uses data processing in the form of scoring and uses statistical analysis using SPSS software. 16. The level of public interest in the availability of public transportation facilities in Muara Bungo, based on findings from 300 sample respondents, 97% of respondents

have a supporting opinion the implementation of the Public Transportation System in Muara Bungo area. The form of preference (choice) of the Muara Bungo Moda public transportation mode, from the research findings, shows that the choice of respondents in the type of vehicle suitable for public transportation is Intermediate Bus by 43%. Theoretically, this type of research can be used as a preliminary study in developing public policy. For the Bungo District Government, it is necessary to conduct a study of the public transportation system feasibility, referring to research findings that show the high interest of respondents on public transportation facilities.

Keywords: *Public Opinion, Public Transportation Facilities, Muara Bungos*

PENDAHULUAN

Pada perkembangannya transportasi publik bukan hanya menjadi masalah pemerintah, operator penyedia transportasi, melainkan juga masyarakat luas. Fenomena sosial di Indonesia yang terjadi saat ini mengedepankan wajah transportasi publik yang kurang memberikan kenyamanan, keamanan, dan keterjangkauan dan masih mengesankan biaya sosial dan ekonomi tinggi. Hal ini berakibat pada sulitnya masyarakat untuk melakukan mobilitasnya bergerak dari satu tempat ke tempat yang lain. Untuk daerah perkotaan, masalah transportasi yang terjadi adalah bagaimana memenuhi permintaan jumlah perjalanan yang semakin meningkat, tanpa menimbulkan kemacetan arus lalu lintas di jalan raya. Masalahnya tidak hanya pada kemacetan lalu lintas, tetapi juga pada perencanaan sistem transportasi. Ini memerlukan suatu penanganan yang menyeluruh. Kalau dilihat dari perkembangan transportasi perkotaan yang ada, terlepas dari krisis ekonomi, kendaraan pribadi (mobil dan sepeda motor) tetap merupakan moda

transportasi yang dominan, baik untuk daerah urban (kota) maupun sub urban (pinggir kota).

Pada saat ini Kabupaten Bungo menjadi daerah yang berkembang secara ekonomi dan sosial budaya. Bungo menjadi kota terbesar kedua setelah kotamadya Jambi sebagai ibukota provinsi dalam hal kemajuan di segala bidang. Untuk bidang transportasi sendiri, terlihat perkembangan yang signifikan dalam hal kepemilikan kendaraan bermotor. Pada satu sisi, hal ini adalah bukti riil kesejahteraan masyarakat Bungo, pada sisi lain terdapat potensi-potensi hambatan sosial di masa depan bila tidak dicermati dengan baik melalui perencanaan yang matang sejak saat ini. Populasi pergerakan kendaraan pribadi yang begitu besar di daerah perkotaan ditambah dengan pola angkutan umum yang masih terbatas, menimbulkan biaya sosial yang sangat besar akibat waktu tempuh yang terbuang percuma, pemborosan bahan bakar minyak, depresi kendaraan yang terlalu cepat, kecelakaan lalu lintas, meningkatnya polusi udara, dan kebisingan.

Permasalahan sentral yang tengah dihadapi Kabupaten Bungo saat ini adalah masih minimnya ketersediaan sarana transportasi publik. Sementara keinginan masyarakat akan kebutuhan sarana transportasi publik meningkat. Pada saat ini untuk menjalankan rutinitas baik itu berangkat ke tempat kerja, ke kantor, ngantar anak ke sekolah, ke tempat wisata, ataupun pergi ke pusat pembelanjaan semuanya masih menggunakan kendaraan pribadi, akan tetapi sebagian orang yang belum memiliki kendaraan pribadi, mereka memilih sarana transportasi umum. Berbagai macam sarana transportasi umum dimulai dari ojek motor, bajaj, mobil angkot, bus hingga kereta telah menjadi andalan bagi sebagian orang. Kebutuhan transportasi publik di Kabupaten Bungo saat ini hanya dilayani oleh ojek motor.

Di Kabupaten Bungo kendaraan bermotor roda empat khususnya kendaraan pribadi dan sepeda motor pada saat ini semakin menjamur dan terus bertambah tanpa terkendali sehingga diperkirakan jika pemerintah daerah Kabupaten Bungo tidak melakukan tindakan maka pada masa yang akan datang, akan terjadi titik jenuh di mana jalan-jalan akan dipenuhi kendaraan bermotor, sehingga timbul permasalahan baru seperti kemacetan, polusi udara, akses akan menjadi terhambat, dan masih banyak permasalahan lain yang akan timbul, maka dari itu perlu kajian opini

masyarakat mengenai kebutuhan transportasi publik. Kualitas infrastruktur jalan saat ini dalam keadaan baik, adapun panjang Kabupaten Bungo menurut Kecamatan dan jenis permukaan (km) tahun 2016 adalah sebagai berikut: Aspal, 594.46 km, Kerikil, 150,26 km, dan Tanah 57.47 km.

Adapun banyaknya kendaraan bermotor menurut jenisnya dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, hal tersebut bisa terlihat pada tabel di bawah ini, ini adalah data dari tahun 2015 sampai tahun 2016.

Tabel 1. Banyaknya Kendaraan Bermotor Menurut Jenisnya di Kabupaten Bungo, 2015

Jenis Kendaraan	Pemerintah	Swasta	Jumlah
Mobil Penumpang	143	7 282	7 425
Mobil Beban	53	3 942	3 995
Bus	7	59	66
Sepeda Motor	631	22 500	23 131
Jumlah	834	33 783	34 617

Sumber: Satuan Lalu Lintas Kepolisian Resort Bungo

Tabel 2. Banyaknya Kendaraan Bermotor Menurut Jenisnya di Kabupaten Bungo, 2016

Jenis Kendaraan	Pemerintah	Swasta	Jumlah
Mobil Penumpang	186	7 909	8 095
Mobil Beban	59	3 760	3 819
Bus	9	45	54
Sepeda Motor	712	29901	30 613
Jumlah	966	41 615	42 581

Sumber: Satuan Lalu Lintas Kepolisian Resort Bungo

Dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, pasal 138 disebutkan bahwa Pemerintah bertanggung jawab atas penyelenggaraan Angkutan Umum yang Selamat, Aman, Nyaman dan Terjangkau. Untuk melaksanakan tugas ini serta merealisasikannya tentu saja bukan hal yang mudah. Banyak tantangan yang harus dihadapi oleh pemerintah dalam hal ini Pemerintah Daerah Kabupaten Bungo. Berkaitan dengan perkembangan transportasi yang semakin meningkat di Kabupaten Bungo, maka potensi masalah yang muncul diantaranya:

1. Kendaraan bermotor roda empat khususnya kendaraan pribadi dan sepeda motor terus bertambah tanpa terkendali sehingga diperkirakan jika pemerintah daerah Kabupaten Bungo tidak melakukan tindakan maka pada masa yang akan datang, akan terjadi titik jenuh di mana jalan-jalan akan dipenuhi kendaraan bermotor.
2. Peningkatan pembangunan sarana jalan baru mengakibatkan tuntutan kendaraan yang melewatinya dalam jumlah yang lebih besar, di Muara Bungo memiliki luas wilayah administratif yang cukup besar untuk menjangkau seluruh sudut kawasan kota maka diperlukan sarana dan prasarana transportasi yang memadai.

3. Konsumsi Bahan Bakar Minyak (BBM) akan meningkat.
4. Semakin meningkatnya Angka Kecelakaan setiap waktunya.
5. Waktu tempuh dan biaya kurang efisien.
6. Kurang nyamannya dalam perjalanan.
7. Maraknya kendaraan pribadi yang dapat digunakan menjadi kendaraan penumpang umum atau tidak adanya izin trayek bagi angkutan umum yang ilegal.

Pada kenyataan tersebut, maka dapat diasumsikan kebijakan pemerintah Kabupaten Bungo adalah salah satu faktor penting dalam perkembangan transportasi di kabupaten Bungo. Oleh karena itu, maka perlu kiranya dilakukan suatu penelitian survei yang bertujuan untuk mengetahui keinginan masyarakat terhadap ketersediaan sarana transportasi publik di Muara Bungo.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian Deskriptif Kuantitatif. Analisis ini menggunakan pemahaman kuantitatif yang mana pengolahan data ini dalam bentuk angka (*scoring*) dan menggunakan analisis statistik, atau dapat juga disebut sebagai data kualitatif yang dianggakan (Sugiyono,2010). Pengumpulan data melalui kuesioner dilakukan langsung di lapangan. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar keinginan

masyarakat akan jenis kendaraan umum. Berdasarkan jenis penelitian di atas yaitu penelitian deskriptif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode survei jajak pendapat.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh warga yang beraktivitas di wilayah kota Muara Bungo dan disepanjang jalur lintas sumatera mulai dari kawasan gerbang kompleks perkantoran kabupaten Bungo sampai dengan daerah jembatan batang bungo, dan jumlah populasinya tidak terhingga. Populasi tak terhingga bilamana anggota populasinya tidak dapat diperkirakan atau tidak dapat diketahui jumlahnya, dengan kata lain, batas-batasnya tidak dapat ditentukan secara kuantitatif.

Adapun yang menjadi populasi sasarannya adalah masyarakat yang bekerja, Pegawai Negeri Sipil, karyawan swasta, mahasiswa, pelajar, SLTA sederajat, dan ibu-ibu rumah tangga yang beraktivitas disekitar lokasi penelitian. Yang mana terdiri dari Kelurahan Pasir Putih, Kelurahan Sungai Kerjan, dan Kelurahan Batang Bungo.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *non probability sampling*, karena populasi yang diteliti *infinite*, selain itu juga dilakukan pengambilan sampel secara *Accidental Sampling* yaitu teknik penentuan sampel

berdasarkan kebetulan. Untuk menentukan jumlah sampel terhadap keinginan masyarakat terhadap kebutuhan sarana transportasi publik di Muara Bungo, maka penulis berpedoman kepada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono yang mana sampel yang diambil dari populasi berstrata dengan kesalahan 5 % tingkat kepercayaan / presisi 95 %, dan ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah berjumlah 300 sampel.

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Pustaka (*Library Research*)
2. Studi Lapangan (*Field Research*)

- a. Kuesioner (Angket)

Yaitu berupa pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis yang kemudian dikirim kepada responden untuk diisi.

- b. Observasi

Yaitu metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian dan data tersebut dihimpun dengan cara penggunaan panca indera.

Tahapan yang dilakukan dalam pengolahan data adalah sebagai berikut :

1. *Editing*

Merupakan kegiatan pemeriksaan terhadap data yang masuk apa terdapat kekeliruan dalam pengisian/kurang lengkap, tidak sesuai dan sebagainya. *Editing* dilakukan

dengan harapan akan diperoleh data yang benar-benar *valid, reliable*, serta dapat dipertanggungjawabkan.

2. *Coding*

Merupakan proses pemberian tanda, simbol, ataupun kode setiap data yang termasuk dalam kelompok yang sama tanda tersebut dapat berupa angka atau huruf.

3. *Tabulating*

Merupakan tahap memasukan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta memperhitungkannya.

Analisis data dilakukan setiap saat pengumpulan data secara berkesinambungan dan diawali dengan pengukuran yakni pemberian angka pada obyek-obyek atau kejadian-kejadian. Dalam pengukuran perlu diperhatikan bahwa terdapat kesamaan yang dekat antara realitas sosial yang diteliti dengan nilai yang diperoleh dari pengukuran. Pengukuran dalam penelitian ini merupakan pemberian angka-angka secara nominal terhadap berbagai indikator atau parameter dari seluruh variabel penelitian.

Analisa yang digunakan untuk menggunakan statistik deskriptif tentang kebutuhan masyarakat pada transportasi publik, yaitu dengan menggunakan instrumen SPSS series 16. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis frekuensi, yaitu merupakan analisis yang mencakup gambaran frekuensi data secara umum seperti mean,

media, modus, deviasi, standar, varian, minimum, maksimum dan sebagainya.

HASIL PENELITIAN

Data dikumpulkan dari bulan April sampai dengan Juni 2018. Pada saat pengambilan data partisipan yang mengisi angket berjumlah 300 orang dari jumlah sampel yang ada. Dari masyarakat yang mengisi 206 diantaranya berjenis laki-laki dan sisanya 94 perempuan. Sebaran umurnya antara < 20 tahun sampai dengan > 40 tahun, dan sebagian besar berasal dari Kota Muara Bungo dan sekitarnya.

Angket yang digunakan berisi 16 pertanyaan, yang meliputi pertanyaan mengenai:

1. Pertanyaan mengenai identitas responden (jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, pekerjaan, pendapatan/bulan, pengeluaran /bulan, dan pengeluaran untuk biaya transportasi/bulan)
2. Pertanyaan 1 – 4 untuk menggali pengetahuan responden mengenai sistem transportasi publik massal
3. Pertanyaan 5 – 7 untuk menggali sikap responden mengenai pelaksanaan sistem transportasi publik massal
4. Pertanyaan 8 – 16 untuk menggali perilaku responden jika pemerintah menerapkan sistem transportasi publik massal

Dari hasil perhitungan secara kuantitatif didapatkan gambaran sebagai berikut:

Tabel 3. Identitas Responden berdasarkan Jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	205	68.3	68.3	68.3
Perempuan	95	31.7	31.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel jenis kelamin di atas dapat terlihat bahwa dari jumlah 300 responden, terdiri dari 205 orang laki-laki yang mana jumlah persentasinya 68,33% dan 95 orang perempuan yang persentasinya 31,67%.

Tabel 4. Identitas Responden berdasarkan Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <20 th	22	7.3	7.3	7.3
>40 th	38	12.7	12.7	20.0
21-30 th	166	55.3	55.3	75.3
31-40 th	74	24.7	24.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Tabel di atas berdasarkan umur, dapat terlihat paling dominan dari responden yaitu sekitar umur 21 – 30 tahun, sedangkan yang paling kecil persentasinya yaitu umur <20 tahun yang respondennya hanya 22 orang.

Tabel 5. Identitas Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Akademi	25	8.3	8.3	8.3
P.Tinggi	81	27.0	27.0	35.3
SD	3	1.0	1.0	36.3
SLTA	172	57.3	57.3	93.7
SLTP	19	6.3	6.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel kuesioner di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kebanyakan responden yang pendidikan terakhirnya adalah SLTA yang mendapatkan persentasi sebanyak 57,33% yang terdiri dari 172 orang.

Tabel 6. Identitas Responden berdasarkan Pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Mahasiswa	36	12.0	12.0	12.0
PNS	76	25.3	25.3	37.3
Siswa	9	3.0	3.0	40.3
Swasta	179	59.7	59.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan swasta mendapatkan persentasi paling besar yaitu 59,67% yang respondennya terdiri dari 179 orang.

Tabel 7. Identitas Responden berdasarkan Pendapatan/bulan

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumu lative Perce nt
Valid <500000	12	4.0	4.0	4.0
>2000000	128	42.7	42.7	46.7
1000000	39	13.0	13.0	59.7
1500000	90	30.0	30.0	89.7
500000	31	10.3	10.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Dari data diatas, dapat kita lihat hasil perolehan responden yang pendapatan / bulannya mendapatkan persentasi terbesar adalah responden yang pendapatannya sebesar 1.500.000,00 – 2.000.000,00 yaitu nilai persentasinya 30% dari jumlah responden.

Tabel 8. Identitas Responden berdasarkan Pengeluaran/bulan

	Frequ ency	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid <500000	40	13.3	13.3	13.3
>2000000	42	14.0	14.0	27.3
1000000	47	15.7	15.7	43.0
1500000	54	18.0	18.0	61.0
500000	117	39.0	39.0	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Tabel di atas menunjukkan bahwa identitas responden berdasarkan pengeluaran / bulan yang persentasinya tertinggi adalah 39% yang mana rata-rata pengeluaran sejumlah Rp 500.000,00 – Rp 1.000.000,00 yang jumlah

respondennya sebanyak 117 orang dari jumlah sampel.

Tabel 9. Identitas berdasarkan Pengeluaran untuk biaya transportasi/bulan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid <100000	86	28.7	28.7	28.7
>1000000	12	4.0	4.0	4.0
100000	167	55.7	55.7	55.7
500000	35	11.7	11.7	11.7
Total	300	100.0	100.0	100.0

Tabel di atas menunjukkan bahwa identitas responden berdasarkan pengeluaran / bulan untuk biaya transportasi yang persentasinya tertinggi adalah 55,67% yang mana rata-rata pengeluaran sejumlah Rp 100.000,00 – Rp 500.000,00 yang jumlah respondennya sebanyak 167 orang dari jumlah sampel.

Tabel 10. Pengetahuan tentang Transportasi Publik (STP)

	Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid T. Tahu	28	9.3	9.3	9.3
Tahu	272	90.7	90.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Dari hasil suvei yang dilakukan peneliti, dapat di lihat pada tabel di atas bahwa pengetahuan responden akan sistem transportasi publik ternyata yang tahu dan tidak tahu sangat jauh berbeda, jumlah persentasinya pada responden yang tahu akan

Sistem Transportasi Publik adalah 90,67% sedangkan yang tidak tahu hanya 9,33% .

Tabel 11. Sumber informasi tentang Sistem Transportasi Publik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid M.S. Online	30	10.0	10.0	10.0
Media Massa	221	73.7	73.7	83.7
Orang lain	49	16.3	16.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Tabel di atas dapat dilihat dari jumlah responden yang telah di survei, kebanyakan responden mengetahui informasi tentang Sistem Transportasi Publik Massal yaitu dari media massa konvensional (TV, Koran, Majalah, Radio, Spanduk, Brosur) yang mana jumlah persentasinya sebanyak 73,67% dengan jumlah responden 221 orang.

Tabel 12. Sumber Informasi yang diharapkan tentang Sistem Transportasi Publik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Brosr	36	12.0	12.0	12.0
Koran	57	19.0	19.0	31.0
M.sos	1	.3	.3	31.3
Majal	8	2.7	2.7	34.0
Radio	7	2.3	2.3	36.3
TV	174	58.0	58.0	94.3
Web	17	5.7	5.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, responden perlu mengetahui lebih jauh tentang Sistem Transportasi Publik, responden mengharapkan informasi dari televisi yang mana jumlah persentasinya yaitu 58% dari jumlah sampel.

Tabel 13. Persepsi mengenai peran pemerintah dalam memberi informasi mengenai Sistem Transportasi Publik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Memadai	222	74.0	74.0	74.0
Sangat Memadai	57	19.0	19.0	93.0
Tidak sama sek	21	7.0	7.0	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Dapat kita lihat dari data tabel diatas, bahwa menurut responden peran pemerintah dalam memberikan informasi mengenai Sistem Transportasi Publik kurang memadai sehingga didapatkan jumlah persentasinya sebanyak 74%.

Tabel 14. Sikap terhadap pelaksanaan Sistem Transportasi Publik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	291	97.0	97.0	97.0
T. set	9	3.0	3.0	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Dapat kita lihat dari data tabel diatas, bahwa responden yang setuju dan tidak setuju

sangat jauh perbedaannya yaitu untuk yang setuju mendapatkan persentasi sebanyak 97%, sedangkan yang tidak setuju hanya 3%.

Tabel 15. Alasan setuju pelaksanaan Sistem Transportasi Publik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid M. kemacetan lalu lintas	90	30.0	30.0	30.0
M. pemakaian kendaraan pribadi	65	21.7	21.7	51.7
M. resiko kecelakaan	43	14.3	14.3	66.0
Menghemat biaya transportasi	68	22.7	22.7	88.7
Mengurangi polusi udara	34	11.3	11.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Dari tabel di atas tampak jelas, bahwa responden setuju dengan pelaksanaan Sistem Transportasi Publik, karena setiap responden memiliki pilihan alasan yang berbeda-beda, namun kebanyakan responden setuju dengan alasan dapat mengurangi kemacetan lalu lintas yang mana jumlah persentasinya yaitu 30% yang jumlah respondennya sebanyak 90 orang.

Tabel 16. Alasan tidak setuju pelaksanaan Sistem Transportasi Publik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang nyaman di perjal	74	24.7	24.7	24.7
Sarana jalan memadai ba	30	10.0	10.0	34.7
Tidak praktis	41	13.7	13.7	48.3
Tingkat keamanan rendah	83	27.7	27.7	76.0
Waktu tempuh lebih lama	72	24.0	24.0	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, dapat kita lihat juga alasan responden tidak setuju dengan adanya pelaksanaan Sistem Transportasi Publik, karena tingkat keamanan rendah, yang mana jumlah persentasinya yaitu 27,67%.

Tabel 17. Ketertarikan mencoba Bila Pemerintah menerapkan Sistem Transportasi Publik di Bungo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid T. tertarik menc	25	8.3	8.3	8.3
Tertarik mencoba	275	91.7	91.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Dapat dilihat dari tabel di atas, apabila pemerintah menerapkan Sistem Transportasi Publik di Bungo, kebanyakan jumlah responden tertarik mencoba dengan jumlah persentasi 91,67% sedangkan yang tidak

tertarik mencoba hanya 8,33% karena berbagai alasan.

Tabel 18. Jenis kendaraan yang cocok untuk Sistem Transportasi Publik menurut responden

	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Angkutan kot	86	28.7	28.7	28.7
Bis besar	54	18.0	18.0	46.7
Bis menengah	128	42.7	42.7	89.3
Kereta wisata	32	10.7	10.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas, dapat diperlihatkan jenis kendaraan yang cocok untuk Sistem Transportasi Publik menurut responden yang ada di kota Bungo ternyata lebih tertarik dengan jenis Bis Menengah dengan jumlah persentasinya sebesar 43% sedangkan jumlah terendah yaitu 10,67% memilih jenis kereta wisata (city train).

Tabel 19. Perlu/tidak dibangun stasiun pemberhentian utama / terminal pusat (central station)?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perlu	281	93.7	93.7	93.7
T.per	19	6.3	6.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Dari tabel diatas, dapat dilihat pendapat responden mengenai perlunya dibangun stasiun pemberhentian utama / terminal pusat jika diterapkannya Sistem Transportasi Publik, sebanyak 281 orang yang jumlah persentasinya

93,67% mengatakan perlu dibangun stasiun pemberhentian utama/terminal pusat, sedangkan 19 orang yang jumlah persentasinya 6,33% mengatakan tidak perlu.

Tabel 20. Perlu/tidak dibangun stasiun pemberhentian sementara / terminal transit (transitstation)?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perlu	262	87.3	87.3	87.3
T.per	38	12.7	12.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Dari tabel di atas, dapat dilihat pendapat responden mengenai perlunya dibangun stasiun pemberhentian sementara/ terminal transit jika diterapkannya Sistem Transportasi Publik, sebanyak 262 orang yang jumlah persentasinya 87,33% mengatakan perlu dibangun stasiun pemberhentian sementara / terminal transit, sedangkan 38 orang yang jumlah persentasinya 12,67% mengatakan tidak perlu.

Tabel 21. Perlu diterapkan jalur / trayek khusus?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perlu	280	93.3	93.3	93.3
T.per	20	6.7	6.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Dari tabel di atas, dapat dilihat pendapat responden mengenai perlunya diterapkan jalur / trayek khusus jika diterapkannya Sistem

Transportasi Publik, sebanyak 280 orang yang jumlah persentasinya 93,33% mengatakan perlu diterapkan jalur / trayek khusus, sedangkan 20 orang yang jumlah persentasinya 6,7% mengatakan tidak perlu.

Tabel 22. Harga tiket / biaya perjalanan untuk 1 kali jalan, menurut responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <3000	183	61.0	61.0	61.0
>5000	17	5.7	5.7	66.7
3000	100	33.3	33.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Dari tabel diatas, dapat dilihat 61% responden memilih harga tiket / biaya perjalanan untuk 1 kali jalan, yaitu < Rp 3.000,00 sedangkan sangat sedikit responden yang memilih harga tiket / biaya perjalanan untuk 1 kali jalan > Rp 5.000,00 yaitu hanya 5,67% dari jumlah responden.

Tabel 23. fasilitas yang sangat diperlukan dari Sarana Transportasi Publik

	Frequency	Percent	Valid %	Cumulative Percent
Valid Kabin yang luas	10	3.3	3.3	3.3
Kapasitas angkut besar	4	1.3	1.3	4.7
AC	45	15.0	15.0	19.7
Petugas keamanan	112	37.3	37.3	57.0
Sistem pem. yg praktis	29	9.7	9.7	66.7
Tempat duduk nyaman	100	33.3	33.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Tabel di atas menunjukkan jumlah persentasi tertinggi adalah 37,33% untuk jawaban Petugas keamanan dalam asfek fasilitas yang sangat diperlukan dari Sarana Transportasi Publik, sedangkan jumlah persentasi terendah adalah 1,33% yang menjawab kapasitas angkut besar dalam asfek fasilitas yang sangat diperlukan dari Sarana Transportasi Publik.

Tabel 24. Subsidi pemerintah / pemerintah daerah pada sektor transportasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang perlu	19	6.3	6.3	6.3
Sangat perlu	279	93.0	93.0	99.3
Tidak perlu	2	.7	.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Berdasarkan data diatas bahwa sebanyak 279 orang yang mengatakan sangat perlu dengan subsidi pemerintah / pemerintah daerah pada sektor transportasi publik dan 19 orang yang mengatakan kurang perlu dan 2 orang yang mengatakan tidak perlu.

Tabel 25. Pemerintah Daerah melakukan kajian / studi kelayakan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang perlu	9	3.0	3.0	3.0
Sangat perlu	290	96.7	96.7	99.7
Tidak perlu	1	.3	.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat hasil perolehan responden yang sangat perlu dengan pemerintah daerah melakukan kajian/studi kelayakan sebanyak 290 orang atau sebesar 96,67% sedangkan untuk responden yang kurang perlu sebanyak 9 orang atau sebesar 3% dan yang tidak perlu sebanyak 1 orang atau sebesar 0,33%.

PEMBAHASAN

Penelitian ini sesuai dengan konsep yang dikembangkan oleh Siti Aminah dalam bentuk jurnal yang berjudul “Transportasi Publik dan Aksesibilitas Perkotaan di Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Karakter umum transportasi publik melayani masyarakat dengan mobilitas dan akses pada pekerjaan, sumber-sumber sosial ekonomi politik, pusat kesehatan, dan tempat rekreasi. Apapun motivasi masyarakat, baik yang sadar dan memutuskan untuk memilih transportasi umum ataupun yang terpaksa karena tidak memiliki pilihan lain, ada kecenderungan penumpang transportasi umum tidak memiliki mobil dan harus bergantung pada transportasi umum.

Bagi pemerintah penyelenggaraan transportasi publik berarti adanya pemerintah membuat kebijakan untuk pengadaan transportasi itu mulai dari yang bersifat teknis, sosiologis hingga politis, seperti pengadaan lahan, penataan ruang, modal, dan sebagainya.

Ini berlanjut pada interaksi pemerintah dengan kekuatan kapital. Untuk membangun sistem transportasi publik berkelanjutan perlu adanya revitalisasi dalam semua aspek yang berkaitan dengan transportasi publik. Pemerintah kota berperan penting dalam membuat perencanaan dan implementasi kebijakan transportasi publik.

Menurut Endar Wismulyani, Transportasi adalah pengangkutan barang atau manusia oleh berbagai jenis kendaraan sesuai dengan kemajuan teknologi. Transportasi sangat penting artinya bagi kita, dengan alat transportasi kita dapat menjangkau berbagai tempat yang ingin kita kunjungi dengan mudah dan dalam waktu yang relatif singkat pula, manfaat alat transportasi berhasil dinikmati dengan perkembangan zaman, setelah manusia mengembangkan berbagai penemuan baru dalam bidang transportasi beserta peralatan penunjangnya (Endar Wismulyani, 2008).

Menurut Ferguson Erik dalam bukunya yang berjudul *Transportation Demand Management-Planning, Development, and Implementation*, Manajemen sistem transportasi dilakukan dengan dua cara pendekatan, yaitu:

1. Manajemen Penyediaan Transportasi (*Transportation Supply Management*)

Penyediaan transportasi meliputi penyediaan sarana dan prasarana transportasi. Prasarana transportasi

mencakup jalan umum, terminal, pelabuhan laut, rel kereta api, lapangan terbang yang semuanya membentuk suatu jaringan transportasi. Sedangkan sarana transportasi adalah menyangkut jenis kendaraan yang digunakan untuk transportasi (*mode of transport*).

2. Manajemen Permintaan Transportasi (*Transportation Demand Management*)

Masalah transportasi sudah menjadi isu kebijaksanaan publik karena dampaknya secara material, waktu, dan kenyamanan sudah cukup besar, biasanya, pemecahan masalah transportasi dilakukan dengan penyediaan (*supply*) sarana dan prasarana transportasi sesuai dengan peningkatan kebutuhan transportasi (Mulyono Sadyohutomo, 2008).

Adapun Tingkat Keinginan Masyarakat terhadap ketersediaan sarana transportasi publik di Muara Bungo.

a. Informasi Mengenai Sistem Transportasi Publik pada Responden Berdasarkan temuan dari 300 orang sampel, 97 % hampir seluruh responden memiliki opini mendukung penerapan Sistem Transportasi di wilayah Kota Muara Bungo. Hal ini didasari semakin terbukanya informasi terhadap perubahan dan kemajuan dari kota-kota yang lebih maju dalam pelaksanaan transportasi massal. Pada sisi lain, kenyataan terbukanya arus informasi

mengenai transportasi publik yang didapat masyarakat dari media massa, berbanding terbalik dengan peran pemerintah dalam memberikan informasi mengenai Sistem Transportasi Publik, sebanyak 74 % responden menyatakan informasi dari pemerintah kurang memadai. Mencermati lebih kajian teori, bahwa opini publik terbentuk dari integrasi "*personal opinion*" banyak orang. Lebih lanjut, dari 3 kategori pendekatan prinsip terhadap kajian opini publik, yakni :

- 1) Pengukuran kuantitatif terhadap distribusi opini.
- 2) Penelitian terhadap hubungan internal antara opini individu yang membentuk opini publik pada suatu permasalahan
- 3) Deskripsi tentang atau analisis terhadap peran publik dari opini publik.

Menunjukkan bahwa kajian opini publik dalam beberapa hal, diantaranya mengenai sistem transportasi publik yang penulis lakukan adalah untuk menunjukkan representasi pendapat masyarakat secara kuantitas, dan mendapat informasi mengenai gejala keinginan masyarakat yang membentuk suatu kategori opini umum. Hal ini pada gilirannya dapat menunjukkan gambaran peran opini publik terhadap perkembangan kemajuan suatu wilayah.

b. Perlunya Kajian Transportasi Publik di Muara Bungo

Dye mengatakan bahwa, “Kebijakan Publik adalah apa yang dipilih oleh pemerintah untuk dikerjakan atau tidak dikerjakan”. Melalui definisi tersebut mendapat pemahaman bahwa terdapat perbedaan antara apa yang akan dikerjakan pemerintah dan apa yang sesungguhnya harus dikerjakan pemerintah (Leo Agustino, 2008). Istilah “Publik” dalam rangkaian kata *publik policy* mengandung tiga konotasi; pemerintah, masyarakat, dan umum. ini dapat dilihat dalam dimensi subjek, objek, dan lingkungan dari kebijakan. Dalam dimensi subjek, kebijakan publik adalah kebijakan dari pemerintah (Said zainal Abidin, 2006). Kebijakan dari pemerintahlah yang dapat dianggap kebijakan yang resmi dan dengan demikian mempunyai kewenangan yang dapat memaksa masyarakat untuk mematuhi.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, menunjukkan bahwa 96, 67 % responden menyatakan Pemerintah Daerah Bungo perlu melakukan kajian dan studi kelayakan mengenai transportasi publik. Dapat kita pahami bahwa Kebijakan publik pada hakekatnya adalah intervensi pemerintah yang bertujuan untuk mengubah kondisi yang ada atau mempengaruhi arah dan kecepatan dari perubahan yang sedang berlangsung dalam masyarakat.

Intervensi itu dilakukan melalui suatu serangkaian strategi kebijakan dengan menggunakan berbagai peralatan/ instrumen kebijakan. Dalam hal ini yang sangat diperlukan adalah pengambilan kebijakan berdasarkan kategori, yakni terlebih dahulu mengajukan rancangan kebijakan umum, seperti dengan mengacu kepada bentuk undang-undang atau Keputusan Presiden dan sebagainya. Sementara dalam suatu propinsi, selain dari peraturan dan kebijakan yang diambil pada tingkat pusat juga ada Keputusan Gubernur atau Peraturan Daerah yang diputuskan oleh DPRD. Bila daerah seperti Kabupaten Bungo melaksanakan kebijakan umum, maka perlu memperhatikan :

- 1) Cakupan kebijakan yang meliputi keseluruhan wawasan; hal ini berarti harus melibatkan beragam *stake holders* dalam perumusan kebijakan umum tersebut,
- 2) Tidak berjangka pendek, masa berlakunya atau tujuan yang ingin dicapai dengan kebijakan tersebut berada dalam jangka panjang ataupun tidak mempunyai batas waktu tertentu.
- 3) Strategi kebijakan umum tidak bersifat operasional; dalam hal ini, Pemerintah Daerah mencetuskan orientasi kebijakan yang bersifat umum dan komprehensif mengatur dari segala segi

untuk mempersiapkan suatu sistem yang bisa dijalankan kapan saja, meskipun terjadi pergantian kepemimpinan.

c. Ketertarikan Responden Pada Sarana Transportasi Publik di Muara Bungo.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa, kebanyakan jumlah responden tertarik mencoba dengan jumlah 91,67% sedangkan yang tidak tertarik mencoba hanya 8,33% karena berbagai alasan. Animo masyarakat yang tinggi direpresentasikan oleh 275 orang responden yang tertarik mencoba, apabila Pemerintah Daerah Bungo membuka layanan transportasi publik, adalah modal berharga bagi upaya berkelanjutan dalam memajukan daerah di sektor transportasi.

Bentuk *preferensi* (pilihan) moda transportasi publik Moda masyarakat Muara Bungo

Dari temuan penelitian menunjukkan pilihan responden jenis kendaraan yang cocok untuk transportasi publik adalah Bis Menengah sebesar 43 %, sedangkan jumlah terendah yaitu 10,67% memilih jenis kereta wisata (city train). Pada sisi fasilitas dalam kendaraan, yang sangat diperlukan menurut opini responden adalah petugas keamanan, yang dipilih sebesar 37,33%, sedangkan jumlah terendah adalah 1,33% yang menjawab kapasitas daya angkut

besar yang sangat diperlukan dari Sarana Transportasi Publik.

Adapun penyelenggaraan layanan transportasi harus berdasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

- a. Aman;
- b. Nyaman;
- c. Mudah;
- d. Ekonomis;
- e. Lancar; dan
- f. Ramah Lingkungan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan yaitu, perlunya kajian transportasi publik di Muara Bungo, hasil temuan penelitian, menunjukkan bahwa responden menyatakan Pemerintah Daerah Bungo perlu melakukan kajian dan studi kelayakan mengenai transportasi publik. Selanjutnya bahwa tingkat keinginan masyarakat sangat tinggi terhadap ketersediaan sarana transportasi publik di Muara Bungo, kebanyakan jumlah responden tertarik mencoba bila telah ada sarana transportasi publik di Muara Bungo. Pada sisi lain responden menginginkan subsidi pemerintah daerah sebagai dukungan utama sistem transportasi publik. Masyarakat tertarik mencoba transportasi publik untuk menghindari kemacetan lalu lintas. Bentuk *preferensi* (pilihan) moda transportasi publik

Moda masyarakat Muara Bungo menunjukkan pilihan responden jenis kendaraan yang cocok untuk transportasi publik dengan pilihan tertinggi adalah Bis Menengah. Adapun penyelenggaraan layanan transportasi publik perlu memperhatikan prinsip: Aman, Mudah, Ekonomis, Lancar dan Ramah Lingkungan.

Saran dari peneliti, bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bungo, melalui *Leading Sector* Dinas Perhubungan, bersama-sama instansi terkait perlu melakukan studi kelayakan bagi pelaksanaan sistem transportasi publik, mengacu pada temuan penelitian yang menunjukkan animo responden sebagai representasi masyarakat yang tinggi pada sarana transportasi publik.

REFERENSI

- Abidin, Said Zainal. 2006. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Suara Bebas.
- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Halim, DK. 2008. *Psikologi Lingkungan Perkotaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imawan, Prasetya. 2007. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu Sosial, FISIP UI*, Jakarta.
- Koentjaraningrat. 2009. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Muthfisari, Alnurriszki. 2007. *Sopan Santun Berlalu Lintas*. Klaten: PT Maraga Borneo Tarigas.
- Morissan. 2012. *Metode Penelitian survey*. Jakarta: Kencana.
- Sadyohutomo, Mulyono. 2008. *Manajemen Kota dan Wilayah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Santoso, Purwo. 2005. *Menata Sistem Transportasi; mendekatkan demokrasi dengan rakyat dalam jurnal wacana*, Tahun VI. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2010. *Birokrasi Politik Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wismulyani, Endar. 2008. *Transportasi di Indonesia dari Masa ke Masa*. Klaten: Cempaka Putih.
- Widodo. T. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Surakarta: LPP UNS dan UNS Press.



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR NAGARI DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN NAGARI DI KABUPATEN TANAH DATAR

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE OF NAGARI GOVERNMENT APPARATUS IN NAGARI FINANCIAL MANAGEMENT IN TANAH DATAR REGENCY

Mutia Reni¹ dan Syamsir²

¹Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang
mutiarenis32@gmail.com

²Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang
syamsirsaili@yahoo.com

Abstrak

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi, karena budaya organisasi mencerminkan jati diri dan persepsi orang lain dan anggota organisasi mengenai organisasi itu sendiri. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih kurang baiknya kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada 75 nagari di Kabupaten Tanah Datar dengan total populasi sebanyak 600 responden yang terdiri dari walinagari, sekretaris nagari, bendahara nagari dan lima kepala urusan nagari. Sample pada penelitian ini sebanyak 240 responden dihitung menggunakan rumus slovin. Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuisioner dengan pengukuran skala likert. Data dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable budaya organisasi, baik secara simultan ataupun secara parsial, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi baik secara simultan maupun parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar. oleh karena itu, untuk lebih meningkatkan kinerja aparatur nagari di Kabupaten Tanah Datar disarankan dalam pengelolaan keuangan nagari lebih meningkatkan budaya organisasi, dikarenakan dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lainnya membuktikan bahwa budaya organisasi yang baik akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja pegawai.

Keywords: Budaya Organisasi, Kinerja, Pengelolaan Keuangan Nagari

Abstract

Organizational culture is one of the factors that affect employee performance in an organization. This study was triggered by the persistently poor performance of nagari government apparatus in managing nagari financial in Tanah Datar Regency. Therefore, the purpose of study was to analyze the influence of organizational culture on the performance of nagari government apparatus in managing nagari financial in Tanah Datar Regency. This study applied a quantitative method. This study involved 75 nagari governments in Tanah Datar Regency with total population of 600 people consisting walinagari, nagari secretary, nagari treasurer, and five head of nagari affairs. The sample in this study was 248

respondents, determined using slovin formula. The data of this study were collected through spreading questionnaire with a likert scale measurement. Data of this studi were analyzed with Multiple Linear Regression Test. The result in this study showed that organization culture variable, both simultaneously and partially significantly influences the nagari financial management in Tanah Datar Regency. Therefore, in order to improve the performance of nagari government apparatus in Tanah Datar Regency, it is recommended to pay more attention and improve the development of organizational culture, because it was found out from previous research that a developed organizational culture results in a positive impact on employee performance.

Keywords: *organizational culture, job performance, nagari financial management*

PENDAHULUAN

Pada saat ini pemerintahan daerah telah diberikan kewenangan untuk mengelola dan memanfaatkan potensi yang ada di daerah masing-masing untuk dikelola dan dimanfaatkan demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat daerah dan meningkatkan kesetaraan pada setiap daerah yang ada di Indonesia. Pembahasan mengenai dana yang digunakan oleh setiap daerah untuk pembiayaan kegiatan daerah yang merupakan salah satu rencana kegiatan tahunan pemerintah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 membahas mengenai pemerintahan daerah menjelaskan bahwa setiap anggaran pendapatan belanja daerah ditetapkan oleh perundang-undangan. Dijelaskan juga bahwa setiap daerah mempunyai kesempatan untuk mengelola pendapatan dan keuangan daerah masing-masing. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemandirian dan mempercepat laju pertumbuhan di setiap daerah. Pemberian kesempatan terhadap pemerintahan daerah

untuk mengelola daerahnya sendiri adalah salah satu bentuk pelaksanaan sistem desentralisasi. Dimana desentralisasi memiliki tujuan untuk mempercepat laju pertumbuhan dengan mengharapkan adanya partisipasi masyarakat untuk ikut serta dalam memajukan daerahnya.

Selain itu semenjak disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, menjelaskan bahwa desa memperoleh kesempatan yang luas untuk mengurus pemerintahannya sendiri dan mengelola proses keberlangsungan pembangunan desanya masing-masing yang bertujuan untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat desa. Dengan adanya peraturan ini pemerintahan desa dituntut untuk mandiri dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya termasuk hal yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan dan kekayaan desa yang dimiliki. Selanjutnya, dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, dijelaskan bahwa pengelolaan keuangan

desa merupakan bentuk kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban dalam penggunaan dana yang diberikan kepada desa. Peraturan tersebut juga menjelaskan bahwa pengelolaan dana desa harus dikelola sesuai dengan asas-asas yang disebutkan dalam peraturan ini diantaranya yaitu; transparansi, akuntabilitas, partisipatif, dan dilaksanakan dengan tertib dan disiplin anggaran.

Selanjutnya Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 juga menjelaskan mengenai pengelolaan keuangan desa. Dijelaskan dalam peraturan ini bahwa proses pengelolaan keuangan desa dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan serta pertanggungjawaban. Dalam peraturan ini dijelaskan bahwa pemerintahan daerah mengalokasikan anggaran minimal 10% dari dana perimbangan yang diberikan kepada kabupaten dari anggaran pendapatan belanja daerah setelah dikurangi dana alokasi khusus. Dari dana yang diperoleh desa digunakan paling sedikit 70% untuk pembiayaan pelaksanaan pemerintah desa, pembinaan kemasyarakatan desa, serta pemberdayaan masyarakat desa. Kemudian dari dana yang diterima oleh desa tersebut digunakan paling banyak 30% digunakan untuk penghasilan tetap dan tunjangan kepala desa dan perangkat desa, biaya operasional pemerintah desa, tunjangan dan operasional badan

pemusyawaratan desa, insentif rukun tetangga dan rukun warga. Nagari merupakan salah satu bentuk desa adat yang ada di Indonesia dimana negara mendukung setiap pemerintahan yang bersifat khusus. Hal tersebut dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 18b Tahun 1945. Nagari itu sendiri merupakan salah satu bentuk desa adat yang ada di Minang Kabau.

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa dijelaskan bahwa Penggunaan Dana Desa didasarkan pada skala prioritas yang ditetapkan pada tingkat desa. Penggunaan ADD dibagi menjadi 2 (dua) yaitu untuk belanja aparatur dan operasional pemerintahan desa serta untuk biaya pemberdayaan masyarakat. Rincian penggunaan anggaran dana desa sebagai berikut;

- 1) Belanja aparatur dan operasional pemerintahan desa sebesar 30% (tiga puluh perseratus) dari total keseluruhan ADD yang digunakan sebagai berikut:
 - a. Operasional Pemerintah Desa sebesar 50% (lima puluh perseratus) dari belanja Aparatur dan Operasional Pemerintahan desa yang digunakan untuk :
 - (1) Belanja barang dan jasa Pembelian/pengadaan barang, belanja pemeliharaan sarana Pemerintah Desa, belanja perjalanan dinas kepala desa dan perangkat desa sebesar 40%

- (empat puluh perseratus) dari Operasional Pemerintah Desa dan,
- (2) Belanja pegawai sebesar 60% (enam puluh perseratus) dari Operasional Pemerintah Desa untuk honor tim pelaksana desa. Operasional BPD sebesar 25% (dua puluh lima perseratus) dari Belanja pemerintahan desa dengan perincian sebagai berikut :
- (3) Belanja Barang dan Jasa sebesar 40 % (empat puluh perseratus) dari total operasional BPD yang digunakan untuk pembelian / pengadaan barang, belanja pemeliharaan sarana sekretariat BPD, belanja perjalanan dinas Ketua dan Anggota BPD.
- (4) Belanja pegawai sebesar 60% (enam puluh perseratus) dari Operasional BPD yang digunakan untuk tunjangan Pimpinan dan Anggota BPD.
- (5) Tunjangan Kesejahteraan Aparatur Pemerintah Desa sebesar 25% (dua puluh lima perseratus) dari belanja Pemerintah Desa.
- 2)Pemberdayaan masyarakat 70 % (tujuh puluh perseratus) dari total keseluruhan ADD dengan perincian sebagai berikut :
- a) Belanja modal (publik) sebesar 70% (tujuh puluh perseratus) dari belanja Pemberdayaan Masyarakat dengan perincian sebagai berikut ;
- (1) Biaya perbaikan prasarana dan sarana publik;
 - (2) Penyertaan modal usaha masyarakat melalui BUM Desa;
 - (3) Biaya untuk pengadaan ketahanan pangan;
 - (4) Perbaikan lingkungan dan pemukiman;
 - (5) Tehnologi tepat guna;
 - (6) Perbaikan kesehatan dan pendidikan;
 - (7) Pengembangan sosial budaya; dan/atau
 - (8) Kegiatan lainnya yang dianggap penting.
- b) Penguatan Kapasitas Lembaga Kemasyarakatan sebesar 30 % (tiga puluh perseratus) dari belanja Pemberdayaan Masyarakat, yang digunakan untuk Belanja barang dan Jasa; Belanja Pegawai yang meliputi;
- (1)Penunjang kegiatan PKK sebesar Rp.5.000.000,- (lima juta rupiah);
 - (2) Penunjang kegiatan LPMD;
 - (3) Penunjang kegiatan RT/RW;
 - (4) Penunjang kegiatan Karang Taruna, dan/atau
 - (5) Penunjang kegiatan Hansip
- b. Untuk Ploting/pembagian besaran dana ADD yang digunakan untuk tunjangan Perangkat Desa, Honor Bendahara Desa dan Penguatan Kapasitas Lembaga

Kemasyarakatan selain penunjang kegiatan PKK, diserahkan sepenuhnya pada masing-masing desa sesuai dengan rencana kegiatan selama satu tahun anggaran dan dimasukkan dalam APB Desa yang ditetapkan dengan Peraturan Desa.

Selanjutnya, Peraturan Bupati Tanah Datar Nomor 11 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Nagari menjelaskan bahwa keuangan nagari dikelola atas dasar peraturan perundang-undangan dan dikatakan bahwa setiap belanja daerah yang diatasnamakan nagari harus memiliki bukti yang sah. Pengelolaan keuangan nagari seperti yang dijelaskan dalam peraturan ini dikelola dalam kurun waktu 1 tahun yang dihitung dari tanggal 1 Januari hingga 30 Desember atau sering juga disebut dengan tahun anggaran. Dalam peraturan ini dapat dilihat bahwa pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar dikelola secara disiplin dan transparan. Selain itu setiap pengeluaran yang terjadi harus memiliki bukti yang sah. Namun pada kenyataannya masih ditemukan adanya pelanggaran-pelanggaran atau penyimpangan mengenai pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar.

Salah satu bentuk penyimpangan yang terjadi adalah adanya Walinagari pada salah satu kenagarian yang ada di Kabupaten Tanah Datar melakukan tindak pidana korupsi, seperti

WalinagariLimo Kaum yang melakukan korupsi dalam penggunaan dana *reward* lomba nagari berprestasi baik tingkat kabupaten, provinsi maupun nasional yang merugikan negara RP. 94,2 juta yang diungkapkan oleh Kepala Kejari Batu Sangkar M. Fatria di Batusangkar. Penyelewengan yang dilakukan oleh mantan WalinagariLimo Kaum telah melanggar Peraturan Bupati Tanah Datar mengenai pengelolaan keuangan daerah (Wahyu, 2016)

Permasalahan lainnya yang membahas hal yang hampir serupa diantaranya yaitu dugaan penyalahgunaan dana proyek abal-abal di Nagari Sungai Tarab. Tepatnya di Jorong Koto Panjang Nagari Sungai Tarab, Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar. Jenis kegiatan berupa pengecoran jalan Piliang, dalam kegiatan tersebut diduga kuat adanya indikasi korupsi dengan pekerjaan proyek asal jadi. Hal tersebut terlihat dari adanya penyimpangan spesifikasi pekerjaan dalam proyek jalan tersebut. Menurut Kaur Pembangunan Nagari Sungai Tarab, Hamzah, proyek jalan tersebut merupakan tanggung jawab dari TPK (Tim Pelaksana Kegiatan). Sedangkan speknya seperti ketebalan dari rabat beton yang dikerjakan sudah sesuai. Namun kenyataannya pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan apa yang di temukan di lapangan. Dalam kasus yang sama pada proyek pengecoran jalan Piliang Ganjak,

Jorong Koto Panjang juga mengalami hal yang sama. Namun Walinagari Sungai Tarab, M. Rizal mengatakan bahwa dalam pengerjaan proyek jalan tersebut sudah selesai dan tidak ada masalah dan juga sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pernyataan Walinagari tersebut nyatanya juga tidak sesuai dengan apa yang di temukan di lapangan. (Dwi, 2017)

Selain itu melalui wawancara yang dilaksanakan pada hari Selasa, 15 Mei 2018 dengan Walinagari Tigo Koto Kecamatan Rambatan mengatakan bahwa unsur-unsur walinagari terutama di Nagari Tigo Koto tidak adanya tupoksi yang jelas. Dimana tupoksinya sudah ada akan tetapi mereka tidak bisa menjabarkan fungsi tersebut. Perangkat nagari sudah diberikan pembekalan dan sebagainya, akan tetapi seperti perangkat nagari tidak diberikan tugas dengan pekerjaan yang dilatih tersebut. sehingga perangkat nagari yang mampu bekerja hanya bendahara nagari, sehingga ketika terjadinya pertukaran bendahara, perangkat nagari yang ada tidak mampu bekerja sehingga karena kekurangan ilmu mereka harus belajar ke nagari tetangga. Disamping itu Kaur Perekonomian Nagari Padang Magek Kecamatan Rambatan dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal yang sama mengatakan bahwa masih adanya pengelompokan-pengelompokan perangkat nagari dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Selain itu dalam melaksanakan pekerjaan pengelolaan keuangan nagari perangkat nagari tidak bekerja dengan solid. Masalah lainnya disampaikan oleh Walinagari Pandai Sikek Kecamatan X Koto mengatakan bahwa kinerja perangkat di Kenagarian Pandai Sikek lebih mengutamakan dokumentasi dari pada hasil.

Dari permasalahan yang telah dijelaskan dapat dilihat bahwa masih adanya dugaan penyimpangan terhadap alokasi dana nagari yang disebabkan karena kurang baiknya kinerja pengelolaan keuangan nagari yang dilakukan oleh aparatur nagari di Kabupaten Tanah Datar, yang dapat dilihat dari masih kurangnya transparansi dalam pengelolaan keuangan di beberapa nagari di Kabupaten Tanah Datar. Selain itu, budaya organisasi di Pemerintahan Nagari di Kabupaten Tanah Datar masih kurang baik. Dimana budaya organisasi itu sendiri merupakan nilai, norma, keyakinan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan lainnya yang dipelihara dalam jangka waktu lama yang dilakukan oleh pendiri dan anggota-anggota kelompok di dalam organisasi, yang kemudian akan diwariskan dan diajarkan kepada anggota baru dalam organisasi kemudian diterapkan pada setiap kegiatan organisasi yang pada akhirnya berdampak pada cara berfikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, memberikan pelayanan,

dan mencapai tujuan organisasi (Wiraman,2007).

Selanjutnya dilihat dari penelitian terdahulu yang penulis temukan terdapat penelitian yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Dimana penelitian yang telah dilaksanakan oleh Baba (2012) yang melakukan penelitian Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus PT. Semen Bosowa Maros), Dimana dalam penelitian ini dikatakan bahwa budaya organisasi akan menciptakan latar belakang yang berhubungan dengan lingkungan, cara kerja, sikap, perilaku, dan pandangan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada. Hartidah & Ludigdo (2010) yang melakukan penelitian terhadap Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor, dimana dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja aouditor. Maabuat (2016) melakukan penelitian terhadap Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, yang menyatakan bahwa budaya organisasi jika diuji secara sendiri-sendiri menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.

Dari penjabaran masalah yang penulis paparkan di atas, penulis tertarik melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar. Penelitian ini merupakan inti sari dari hasil penelitian skripsi dan merupakan bagian dari penelitian payung yang dilakukan oleh Syamsir (2017) dengan judul *Model Pembinaan Aparatur Pemerintahan Nagari dalam Pengelolaan Keuangan Nagari di Kabupaten Tanah Datar*. Penelitian ini bertujuan untuk ; (1) Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar. (2) Mengetahui pengaruh inovasi dan pengambilan resiko terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar (3) Mengetahui pengaruh orientasi hasil terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar (4) Mengetahui pengaruh orientasi orang terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar (5) Mengetahui pengaruh orientasi tim terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar (6) Mengetahui pengaruh keagresifan terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan

keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar (7) Mengetahui pengaruh kemantapan/stabilitas terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian dilaksanakan di beberapa kenagarian di Kabupaten Tanah Datar Provinsi Sumatera Barat. Penelitian dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih 3 (tiga) bulan. Penelitian ini memiliki populasi sebanyak 600 orang responden dengan jumlah nagari sebanyak 75 nagari. Responden dalam penelitian ini terdiri dari semua aparatur nagari yang ada di Kabupaten Tanah Datar yang terdiri dari walinagari, sekretaris nagari, bendahara nagari dan 5 kaur nagari (pemerintahan, ekonomi, umum, pembangunan dan kesejahteraan rakyat). Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 248 responden yang dihitung menggunakan rumus Slovin. Dalam pengambilan sample digunakan teknik *Multistage Random Sampling* yang merupakan pengambilan sampel dari populasi yang dilakukan secara bertingkat dan didasarkan atas pembagian wilayah kerja pada suatu pemerintahan.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan melakukan penyebaran

kuesioner dengan pengukuran skala Likert dengan empat opsi, diantaranya yaitu: Sangat Setuju, Setuju, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju. Kemudian Data yang diperoleh dianalisis menggunakan uji Regresi Linear Berganda. Sebelum itu dilakukan uji Asumsi Klasik. Dimana uji asumsi klasik merupakan syarat untuk dilakukan Uji Regresi. Kemudian untuk memperoleh gambaran umum dari kedua variable digunakan Frekuensi, Mean, dan TCR.

Pada penelitian ini untuk mengukur kinerja dalam pengelolaan keuangan desa, penulis menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Murtiono (2016) sebagai berikut: (1) Transparan, artinya prinsip keterbukaan yang memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluasnya tentang pengelolaan keuangan desa atau APB Desa. (2) Akuntabel, artinya prinsip dari kewajiban seseorang untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan dan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (3) Partisipatif, artinya bahwa pengelolaan keuangan desa harus memberikan ruang seluas-luasnya kepada masyarakat secara aktif terlibat dalam setiap tahapan proses pengelolaan keuangan desa. (4) Tertib dan disiplin anggaran, yaitu mengandung makna

APBDesa harus dikelola secara tepat waktu dan tepat guna yang didukung dengan bukti-bukti administrasi yang dapat dipertanggungjawabkan serta berpedoman pada peraturan yang berlaku.

Selanjutnya untuk mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar peneliti menggunakan indicator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2013), yaitu: (1) Inovasi dan pengambilan resiko,yaitu kadar seberapa jauh anggota dalam organisasi didorong untuk lebih inovatif dan kemampuannya dalam mengambil resiko. (2) Orientasi hasil, yaitu seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu. (3) Orientasi orang, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen dalam ikut turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi (4) Orientasi tim, yaitu seberapa jauh pekerjaan yang disusun berdasarkan oleh anggota tim dan bukannya perorangan atau individu. (5) Keagresifan, yaitu sejauh mana kemampuan karyawan dalam bersikap agresif dan mampu bersaing dari pada bekerjasama. (6) Kemantapan atau stabilitasya itu kadar seberapa jauh suatu keputusan dan tindakan suatu organisasi dalam menekankan status quo.

HASIL PENELITIAN

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur nagari pada pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Ta nah Datar dengan sub-variabel inovasi dan pengambilan resiko, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan/stabilitas. Untuk menjawab pertanyaan penelitian ini dapat dilihat melalui hasil analisis pengolahan data berdasarkan temuan dilapangan yang ada di bawahini;

Tabel 1. Pengaruh variable budaya organisasi (secara simultan) terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.505 ^a	.255	.233	.30370	1.778

a. Predictors: (Constant), Inovasi dan PengambilanResiko, Orientasi Tim, Kemantapan/Stabilitas, Orientasi Orang, Orientasi Hasil, Keagresifan

b. Dependent Variable: Rata-Rata PengelolaanKeuangan

Dari Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa *Adjusted R Square* dari hasil analisis uji regresi adalah 0,233. Dengan demikian biasa disimpulkan bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi dengan variable inovasi dan pengambilan

resiko, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan/stabilitas terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari sebesar 23,3%. Selebihnya sebesar 76,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Selanjutnya, untuk menjawab rumusan masalah lainnya yang ingin dijawab diantaranya yaitu, apakah terdapat pengaruh inovasi dan pengambilan resiko, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan/stabilitas dapat dilihat pada Tabel 2 yang telah disajikan di bawah ini.

Tabel 2. Pengaruh variable inovasi dan pengambilan resiko, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan/stabilitas secara sendiri-sendiri terhadap pengelolaan keuangan nagari

Variabel	R	R Square	Adjusted r Square	Sig.
Pengambilan resiko	.293 ^a	.086	.082	.000 ^b
Inovasi	.307 ^a	.094	.091	.000 ^b
Orientasi hasil	.448 ^a	.201	.198	.000 ^b
Orientasi orang	.302 ^a	.091	.088	.000 ^b
Orientasi tim	.214 ^a	.046	.042	.001 ^b
Keagresifan	.233 ^a	.054	.051	.000 ^b
Kemantapan/stabilitas	.290 ^a	.084	.080	.000 ^b

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa variable pengambilan resiko memiliki angka *Adjusted R Square* 0,082. Dapat

dijelaskan bahwa pengaruh pengambilan resiko terhadap kinerja pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar sebesar 8,2% dan sisanya sebanyak 91,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sub variabel inovasi memiliki *Adjusted R Square* sebesar 0,091 dapat disimpulkan bahwa pengaruh inovasi terhadap kinerja pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar sebesar 9,1% dan 90,9% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini. Sub variabel orientasi hasil memiliki *Adjusted R Square* sebesar 0,198 dapat dijelaskan bahwa pengaruh orientasi hasil terhadap pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar sebesar 19,8% dan sisanya sebanyak 80,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini. Variable orientasi orang memiliki *Adjusted R Square* sebesar 0,088 dapat dijelaskan bahwa pengaruh orientasi orang terhadap pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar sebesar 8,8% dan sisanya sebanyak 91,2% lainnya dipengaruhi oleh variable lain. Sub variable orientasi tim memiliki *Adjusted R Square* 0,042 dapat disimpulkan bahwa pengaruh orientasi tim terhadap pengelolaan keuangan nagari sebesar 4,2% dan sisanya sebanyak 95,8% dipengaruhi oleh variable lain. Variabel keagresifan memiliki *Adjusted R Square* 0,051 dapat disimpulkan bahwa pengaruh

keagresifan terhadap pengelolaan keuangan nagari sebesar 5,1% dan 94,9% dipengaruhi oleh variable lain. Variable kemantapan/stabilitas memiliki *Adjusted R Square* 0,080 yang berarti bahwa pengaruh kemantapan/stabilitas terhadap pengelolaan keuangan nagari sebesar 8% dan 92% lainnya dipengaruhi oleh variable selain variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Selain itu juga dapat dilihat pada table 2 di atas bahwa taraf signifikansi sub variable inovasi dan pengambilan resiko, orientasi hasil, orientasi orang, keagresifan, kemantapan/stabilitas memiliki taraf signifikansi menunjukkan angka 0,000^a. Sedangkan untuk variable orientasi tim taraf signifikansi menunjukkan angka 0,001^a. Dari hasil pengolahan data pada uji regresi yang dilakukan dapat dilihat bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari batas signifikansi 0,05 yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar dapat dipercaya hingga 100% .

Dari hasil temuan, peneliti telah memaparkan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar. Setelah melakukan penelitian dan kemudian dilakukan

penganalisisan data, dari hasil analisis tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan baik secara bersama-sama (simultan) maupun secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari dengan nilai signifikansi kecil dari 0,05 yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar telah membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur nagari dalam pengelolaan keuangan nagari, baik secara simultan maupun sendiri-sendiri.

Dengan melihat hasil penelitian ini dapat dipahami hasil penelitian ikut memperkuat teori yang telah ada, sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (dalam Sopiah, 2008) yang mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai dominan yang didukung oleh suatu organisasi, sebagai falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan konsumen, sebagai suatu cara pekerjaan yang dilakukan ditempat tersebut yang menjadi anggapan dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota-anggota organisasi. Teori ini

menjelaskan bahwa budaya organisasi menjadi suatu nilai yang mendasar dalam organisasi yang kemudian akan mempengaruhi bagaimana setiap anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Selain itu penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Timpe (dalam Syamsir, 2013) yang mengatakan bahwa ada dua dimensi yang mempengaruhi kinerja dimana salah satunya adalah dimensi external yang terdiri dari lingkungan sosial seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Pada teori ini menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh perilaku dan sikap anggota dalam organisasi. Sebagaimana yang diketahui bahwa sikap dan perilaku anggota organisasi juga dipengaruhi oleh budaya yang ada di dalam organisasi itu sendiri.

Selain itu penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan dalam Edison (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi dengan sesama anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Selain itu Edison (2016) juga menjelaskan bahwa untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya

organisasi yang konstruktif atau kuat, untuk mencapai itu perlu pemenuhan-pemenuhan diantaranya kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim. Selain itu dikatakan bahwa budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi. Asumsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi ini pada akhirnya akan mempengaruhi pendapat dan tindakan dalam organisasi.

Penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger (dalam Sopiah, 2008) bahwa budaya organisasi akan membantu dalam pengembangan jati diri pegawai, mengembangkan hubungan antara pribadi pegawai dengan organisasi, membantu dalam stabilitas organisasi dan menyediakan pedoman perilaku yang merupakan hasil dari norma perilaku yang telah dibentuk. Teori ini menjelaskan bahwa setiap sikap dan perilaku anggota organisasi merupakan suatu hal yang dibentuk dari dalam organisasi itu sendiri yang pada akhirnya akan mempengaruhi terhadap cara anggota organisasi menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga membuktikan teori yang dikemukakan oleh Borner (dalam Sopiah, 2008) menyatakan bahwa terdapat tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu: (1) Variabel orang termasuk

atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti kontern pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, dan nilai-nilai budaya. (2) Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga. (3) Variabel lingkungan meliputi semua kondisi keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

Selanjutnya penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan dalam dalam Tika (2010) yang mengatakan bahwa budaya merupakan suatu system pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi terhadap anggota yang berada dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan system kontrol yang akan melahirkan norma-norma perilaku. Pengertian lainnya yang dikemukakan dalam buku Tika (2010) yang sama mengatakan bahwa budaya merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai suatu pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang legal dan terlaksanakan dengan baik dan oleh karena itu budaya diwariskan kepada anggota

yang baru untuk dijadikan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Ada beberapa unsur dalam budaya dimana diantaranya yaitu; ilmu pengetahuan, seni, moral, hukum, adatistiadat, perilaku atau kebiasaan (norma) dalam masyarakat, asumsi-asumsi dasar, system nilai, pembelajaran/pewarisan.

Selanjutnya penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Wiraman (2007) yang menyatakan bahwa peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, yaitu; 1) Identitas Organisasi, Budaya organisasi memiliki karakteristik yang menggambarkan identitas organisasi dan membedakannya dengan organisasi lain. 2) Menyatukan Organisasi, Budaya organisasi merupakan lem normatif yang menyatukan unsur-unsur organisasi menjadi satu. 3) Reduksi Konflik, Dalam budaya organisasi yang demokratis musyawarah mufakat atau voting merupakan cara untuk menyelesaikan perbedaan atau konflik. 4) Komitmen kepada organisasi dan kelompok, Budaya organisasi tidak hanya menyatukan tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi pada organisasi dan kelompok kerjanya. 5) Reduksi Tidakpastian, Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian

dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. 6) Menciptakan konsistensi, motivasi, meningkatkan kinerja organisasi, dan merupakan salah satu sumber kompetitif dalam organisasi.

Selanjutnya penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hodge dan Anthony (dalam Sopiah, 2008) yang menemukan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Suatu budaya yang kuat akan terlihat dari adanya kesepakatan yang tinggi dikalangan pegawai terhadap apa yang harus dipertahankan oleh organisasi, dan mengurangi kecenderungan pegawai untuk meninggalkan organisasi.

Selain itu penelitian ini juga mendukung teori Sutrisno (dalam Dewi, 2013) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan perangkat system nilai, keyakinan atau norma yang sudah lama berlaku dan disepakati bersama oleh kelompok organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa suatu budaya organisasi memiliki peran terhadap kinerja anggota organisasi dimana budaya organisasi merupakan suatu alat perekat yang mengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas dan sebagai motivator dan bisa dijadikan pedoman bagian anggota organisasi. Dalam sebuah organisasi budaya

organisasi akan menjadi perekat yang membuat para anggota organisasi menjadi lebih dekat dan dapat mengarahkan perkembangan organisasi kearah yang lebih baik.

Penelitian ini juga mendukung teori lainnya seperti teori yang dikemukakan oleh Fons Trompenaars dalam Wiraman (2007) mengelompokkan jenis budaya organisasi berdasarkan dua dimensi yaitu; 1) Persamaan hirarki, yaitu suatu kontinum dari adanya persamaan antara anggota organisasi sampai adanya hierarki di anggota organisasi. 2) Orientasi ke orang dan orientasi terhadap tugas, yaitu suatu kontinum dari orientasi ke orang sampai orientasi ke tugas. Meskipun sebuah organisasi dapat menampilkan satu tipe budaya organisasi secara menonjol, ia tetap dapat menunjukkan keyakinan normatif dan karakteristik yang lain. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dimas (2016) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi publik dimana dalam penelitian ini mengatakan bahwa budaya organisasi mengikat karyawan yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya yang ada di dalamnya

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya, Mariam (dalam Wales et al., 2017) juga menemukan bahwa budaya

organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Faustyna (2015) juga menemukan bahwa budaya organisasi dan etos kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Dikatakan dalam penelitian ini budaya organisasi dan etos kerja secara bersama-sama berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian jika budaya organisasi dan etos kerja pada suatu organisasi rendah maka kinerja pegawai di organisasi tersebut juga akan berbanding sama. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Sudirjo (2015) yang juga mengemukakan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana temuan pada penelitian ini mengatakan penurunan budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, komitmen organisasional merupakan penyebab terjadinya kinerja karyawan yang rendah. Baba(2012) juga menemukan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Wales et al(2017) dan Redi (2018) juga menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan budaya organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hartidah & Ludigdo (2010) yang menemukan bahwa budaya organisasi hanya memberikan pengaruh

terhadap variabel individual. Selanjutnya Priagung(2016) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi publik. Dimana dalam penelitian ini dikatakan bahwa budaya organisasi mengikat karyawan yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai budaya yang ada di dalamnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa variable budaya organisasi, diantaranya inovasi dan pengambilan resiko, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan/stabilitas baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri berpengaruh pada kinerja aparatur dalam pengelolaan keuangan di Kabupaten Tanah Datar. Dari hasil uji regresi dapat dilihat bahwa nilai signifikannya dibawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti di beberapa tempat pada umumnya menemukan bahwa budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja. Sehingga dapat dijelaskan bahwa suatu budaya organisasi akan membentuk suatu komitmen dan konsistensi yang akan membuat anggota organisasi akan termotivasi untuk beradaptasi dengan tuntutan perubahan

lingkungan yang cenderung berubah-ubah. Sukses atau tidaknya suatu perusahaan atau organisasi berada pada kuat atau tidaknya budaya organisasi, karena kinerja individu anggota dan kinerja perusahaan serta bagaimana *senses of belonging* karyawan kepada perusahaan atau organisasi tidak akan biasa dipahami dengan baik kecuali memahami budayanya terlebih dahulu. Selanjutnya dari hasil pembahasan serta kesimpulan yang telah dipaparkan di atas penulis dapat memberikan masukan atau saran diantaranya bahwa untuk meningkatkan nilai budaya organisasi karena dari teori-teori yang ada telah dijelaskan bahwa budaya organisasi akan memberikan peningkatan kinerja pegawai jika budaya organisasi dalam kelompok tersebut baik, meskipun nilai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar hanya sebesar 23,3%. Namun peningkatan budaya organisasi akan baik untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan nagari secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat membantu penelilitainnya yang akan melakukan penelitian untuk melihat gambaran mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pengelolaan keuangan nagari terutama di Kabupaten Tanah Datar.

REFERENSI

- Baba, Ali. 2018. Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*. 18 (4). p 524-540.
- Edison, Emron, Yohny Anwar, and Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Faustyna. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Belawan. *Jurnal Akutansi Dan Bisnis*. 1 (2)
- Hartidah, A. D., & Ludigdo, U. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Malang dan Surabaya. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. 1 (2). p 239-253.
- Maabuat, Edward S. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dispenda Sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Volume 16 No.01. p 219-231.
- Murtiono, Y. 2016. *Modul Tata Kelola Keuangan Desa*. Yogyakarta: Infest
- Peraturan Daerah Kabupaten Tanah Datar No 4 Tahun 2008 tentang *Nagari*
- Peraturan Bupati Tanah Datar No 11 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Nagari
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No 113 Tahun 2014 tentang *Pengelolaan Keuangan Desa*

- Priagung, Dimas Estu. 2016. Pengaruh Penyerapan Anggaran, Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja Dan Pengawasan Inspektorat Terhadap Kinerja Keuangan Organisasi Publik (Studi Pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Banjar Negara). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. Vol.2,No.1
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2013. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi. Yogyakarta. Andi
- Syamsir. 2017. Model Pembinaan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Nagari Dalam Pengelolaan Keuangan Nagari di Kabupaten Tanah Datar Provinsi Sumatera Barat. Laporan Penelitian. Padang. Universitas Negeri Padang
- Tika, Pabundu. 2010. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Trang, Dewi. S. 2013). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).
- Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang *Desa*
- Wahyu, Andika. 2016. *MantanWali Nagari Limo KaumDivonis 1 TahunPenjara*. Batusangkar. <https://sumbar.antaraneews.com/berita/177076/mantan-wali-nagari-limo-kaum-divonis-1-tahun-penjara>. *Antarasumbar*
- Wales, Gabriela V., Silvy L. Mandey, dan Rudy S. Wenas. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 5 (3).
- Wirawan. 2007. *Budaya Dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta SalembaEmpat
- Yudha, Redi Indra, 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi. *Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(2), p 24-35.
- PeraturanMentriDalam Negri No 113 Tahun 2014 tentang*PengelolaanKeuanganDesa*
- Dwi. 2017. Proyek*Jalan Koto Panjang Tanah Datar, DidugaBerbauKorupsi*. Batusangkar. <http://www.sumbartoday.com/proyek-jalan-koto-panjang-tanah-datar-diduga-berbau-korupsi>. *Sumbar Today*.
- Wahyu, Andika. 2016. *MantanWali Nagari Limo KaumDivonis 1 TahunPenjara*. Batusangkar. <https://sumbar.antaraneews.com/berita/177076/mantan-wali-nagari-limo-kaum-divonis-1-tahun-penjara>. *Antarasumbar*

Jurnal Administrasi Negara

Menyampaikan terima kasih kepada
para Mitra Bebestari pada terbitan
Jurnal Administrasi Negara
Volume 25 Nomor 1, April 2019

Mgr. Erita Narhetali, S.Psi.
(Universitas Indonesia)

Dr. Najmi Kamariah, SE.,M.Si.
(STIA LAN Makassar)

Drs. Muhammad Firdaus, MBA,Ph.D.
(Pusat Teknologi Pengembangan Kompetensi ASN LAN RI)

Dr. Guntur Karnaeni, M.Si
(STIA LAN Makassar)

Jurnal Administrasi Negara
p-ISSN: 1410 – 8399



9 772615 342004

Jurnal Administrasi Negara
e-ISSN: 2615 – 3424



1410 8396