

THE INFLUENCE OF COORDINATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT OF REGIONAL ORIGINAL INCOME IN THE REGIONAL REVENUE MANAGEMENT AGENCY IN SUMEDANG REGENCY WEST JAVA PROVINCE

Ryan Bramiyanto Praja

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email: ryanbramiyanto@gmail.com

Abstract

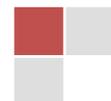
This study aims to analyze the problem: How big is the influence of coordination and organizational culture on the effectiveness of the management of Regional Original Income in the Regional Revenue Management Agency in Sumedang Regency, West Java Province. The research method uses quantitative methods, with the first independent variables Coordination, the second independent variable Organizational Culture and the dependent variable Effectiveness. The study population was all employees of the Sumedang Regency Regional Revenue Management Agency totaling 137 people. The sampling technique uses saturated samples which means that all populations are made as research respondents. Data collection techniques are carried out with documentation studies and field studies through observation, interviews and questionnaire distribution. Data analysis techniques using statistical analysis with path analysis models. Based on the fact, it is advisable to restructure the organizational work system through a Regional Head (Bupati) policy, complete the need for work facilities to streamline the implementation of work duties, conduct employee coaching to improve employee work discipline, and conduct guidance, direction and assistance on the execution of employee duties. so that employees can carry out their work independently. With these steps, it is expected that the effectiveness of the implementation of tasks can be realized optimally.

Keywords: coordination, organizational culture, effectiveness

PENDAHULUAN

Konsekuensi dari implementasi Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah antara lain adalah adanya keharusan bagi daerah dengan segala keterbatasannya agar mampu menggali dan memberdayakan potensi sumber daya daerah secara optimal dan terpadu untuk memenuhi kebutuhan keuangannya dalam rangka memacu peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Permasalahan utama yang seringkali dihadapi oleh daerah adalah menyangkut rendahnya kemampuan keuangan daerah yang berimbas pada kurang optimalnya pelaksanaan fungsi pemerintahan di daerah dan permasalahan tersebut pun terjadi di



Kabupaten Sumedang. Adapun permasalahan tersebut dapat dibuktikan dari data yang menunjukkan masalah tersebut.

Tabel 1.1
Ringkasan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Tahun 2017

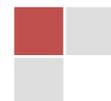
No	Uraian Pendapatan Daerah	Jumlah (Rp)
1	Pendapatan Asli Daerah	Rp.523.547.667.603,07
2	Dana Perimbangan	Rp.1.683.414.964.628
3	Lain-lain Pendapatan Daerah Yang Sah	Rp. 509.159.769.852
Jumlah Total		Rp. 2.716.122.402.083

Sumber: Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang 2018

Berdasarkan data tersebut bahwa pendapatan asli daerah Kabupaten Sumedang masih sangat rendah untuk mewujudkan kemandirian keuangan dalam rangka melaksanakan kewenangan otonominya. Rendahnya pendapatan asli daerah Kabupaten Sumedang tersebut juga menunjukkan bahwa margin yang cukup tinggi dengan sumber pendapatan daerah lainnya yakni sekitar 35% (*tiga puluh lima persen*).

Pemerintah Kabupaten sumedang dalam upaya untuk meningkatkan penerimaan pendapatan asli daerah masih dihadapkan pada kendala-kendala. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang bahwa kendala yang dihadapi dalam meningkatkan pendapatan asli daerah yakni adanya pembangunan Waduk Jatigede yang secara akumulatif mengurangi penerimaan dari sektor pajak dan retribusi daerah sebesar 12,6 % . Selain itu, permasalahan lainnya adalah adanya penurunan kemampuan keuangan daerah dalam penyertaan modal di Badan Usaha Milik Daerah Kabupaten Sumedang sehingga berdampak pada profit yang dihasilkan Badan Usaha Milik Daerah Kabupaten Sumedang tersebut dalam sumbangsuhnya meningkatkan penerimaan pendapatan asli daerah.

Organisasi yang memiliki kewenangan di bidang pendapatan adalah Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang yang Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang yang mana salah satu fungsi organisasinya adalah menetapkan kebijakan perencanaan dan efektivitas pengelolaan pendapatan daerah. Berdasarkan pengamatan awal peneliti bahwa dalam upayanya mewujudkan efektivitas pengelolaan pendapatan, Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang masih dihadapkan pada persoalan-persoalan internal organisasinya. Permasalahan tersebut yakni adanya pegawai yang memiliki loyalitas rendah dan kurang peduli terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi masih ditemukan. Selain itu, adanya pegawai yang mempertahankan egonya sendiri, sehingga nilai-nilai organisasi belum terjalin secara baik serta adanya pegawai yang



kurang mampu berinisiatif dan berinovatif dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehingga pelaksanaan tugas pekerjaan hanya berdasar perintah pimpinan dan bersifat monoton apalagi masih adanya hasil pekerjaan pegawai yang dilakukan sesuai petunjuk teknis sehingga kualitas hasil pekerjaannya kurang optimal.

Kondisi lain yang terjadi secara faktual bahwa pelaksanaan koordinasi yang dilakukan masih dihadapkan pada beberapa permasalahan, antara lain yang belum didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dan kemahiran menggunakan alat dan fasilitas yang berteknologi tinggi, sarana dan prasarana yang kurang memadai sehingga efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah belum dapat dilakukan secara optimal sesuai dengan yang diharapkan. Usaha-usaha yang dilakukan oleh aparatur terkait dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah belum menunjukkan gerak kegiatan ke arah yang sama, sehingga setiap organisasi perangkat daerah terkesan berjalan sendiri-sendiri yang disebabkan belum adanya kesamaan urutan-urutan operasional yang sistematis. Berdasarkan dari uraian diatas dapat dipahami bahwa efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah dipengaruhi oleh budaya organisasi dan koordinasi.

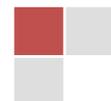
TEORI

Koordinasi

Iskandar (2015:274) memberikan pengertian koordinasi “sebagai proses penyatu-paduan pandangan terhadap sasaran-sasaran dan keserasian-keserasian kegiatan-kegiatan dari unit-unit yang terpisah (bagian atau bidang fungsional) dari sesuatu organisasi dan/atau dengan organisasi lainnya secara efektif dan efisien “. Iskandar (2015:179) lebih lanjut menjelaskan bahwa dalam usaha koordinasi terdapat unsur-unsur penting yang harus mendapat perhatian manajemen dalam pelaksanaan koordinasi, yaitu :

- 1) Unit-unit atau organisasi-organisasi;
- 2) Sumber-sumber potensi;
- 3) Kesatupaduan;
- 4) Gerak kegiatan;
- 5) Keserasian; dan
- 6) Arah yang sama (sasaran).

Berdasarkan teori diatas bahwa unit-unit dalam organisasi mempunyai fungsi yang berbeda. Organisasi–organisasi tersebut dapat berupa instansi pemerintah, swasta ataupun badan usaha. Sumber-sumber potensi pada unit-unit suatu organisasi meliputi tenaga kerja, keterampilan dan pengetahuan pegawai, teknologi, anggaran serta fasilitas kerja lainnya. Gerak kegiatan adalah segala daya upaya, segala sesuatu tindakan yang dikerjakan oleh pejabat-pejabat maupun organisasi dalam melakukan tugasnya. Kesatupaduan artinya terdapat pertautan atau hubungan antara sesamanya sehingga mewujudkan suatu integritas atau suatu kesatuan yang kompak. Keserasian berarti adanya urutan-urutan pengerjaan sesuatu yang tersusun secara logis, sistematis



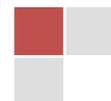
atau dilakukan dalam waktu yang bersamaan akan tetapi tidak menimbulkan duplikasi, maupun pertentangan. Arah yang sama ialah pedoman pencapaian sasaran agar menuju pada satu tujuan yang sama sehingga tidak terjadi ketimpangan. Proses tersebut menyebabkan fungsi administrasi beroperasi mulai dari penetapan sasaran sampai dengan penilaian dan pengawasan.

Permasalahan yang sering terjadi dalam menciptakan kelancaran koordinasi adalah kurangnya keinginan atau semangat orang-orang untuk saling membantu. Oleh karena itu, unsur yang paling penting adalah semangat kerjasama dari semua pihak yang harus bekerja secara terkoordinasi, dalam hal ini adalah seluruh unsur organisasi. Berdasarkan pendapat yang telah diuraikan diatas, maka dapat diketahui hakikat koordinasi dan fungsi dari koordinasi itu sendiri. Hakikat tersebut dapat diintisarikan penulis sebagai berikut:

1. Koordinasi adalah perwujudan dari kerja sama, saling bantu membantu dan menghargai tugas dan fungsi serta tanggungjawab masing-masing. Kondisi ini disebabkan karena setiap satuan (unit) kerja, dalam melaksanakan kegiatannya, tergantung pada bantuan dari satuan kerja yang lain. Proses adanya saling ketergantungan atau interdependensi inilah yang mendorong diperlukannya kerja sama.
2. Koordinasi adalah akibat logis dari adanya prinsip pembagian habis tugas, dimana setiap satuan kerja hanya melaksanakan sebagian tugas pokok organisasi secara keseluruhan.
3. Koordinasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi yang besar dan kompleks, dimana bermacam-macam fungsi dan kegiatan harus dilakukan secara terpadu dan simultan (sinkron).
4. Koordinasi akibat adanya “rentang kendali” (*span of control*), dimana pimpinan wajib membina, membimbing, mengarahkan dan mengendalikan beragam kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh sejumlah bawahan, yang berada dibawah wewenang dan tanggungjawabnya.
5. Koordinasi diperlukan dalam suatu organisasi yang dibentuk berdasarkan atas prinsip jalur lini dan staf, karena organisasi semacam ini mempunyai kelemahan pokok yaitu masalah koordinasi.
6. Koordinasi hanya dapat berhasil dengan bantuan sarana komunikasi yang baik. Karena itu komunikasi administrasi yang disebut hubungan kerja memegang peranan yang sangat penting bagi tercapainya koordinasi. Sebagaimana telah disebutkan di atas bahwa koordinasi adalah hasil akhir dari pada hubungan kerja.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki elemen-elemen yang merupakan identitas atau ciri selain itu budaya organisasi juga memiliki karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan berguna untuk mengidentifikasi kuat lemahnya atau positif negatifnya budaya yang tertanam dalam organisasi tersebut.



Robbins (2016:355-356) mengemukakan beberapa karakteristik budaya organisasi yang apabila dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

1. Inisiatif individu;
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko;
3. Pengarahan;
4. Integrasi;
5. Dukungan manajemen;
6. Kontrol;
7. Sistem imbalan;
8. Toleransi terhadap konflik; dan
9. Pola komunikasi.

Kekuatan suatu budaya organisasi dapat menjadi suatu keuntungan bahkan kerugian yang menimbulkan persoalan-persoalan bagi organisasi . Karakteristik-karakteristik budaya organisasi sebagaimana konsep diatas menunjukkan suatu ciri yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan berguna untuk mengidentifikasi kuat lemahnya atau positif negatifnya budaya yang tertanam dalam organisasi tersebut.. Karakteristik organisasi tersebut dapat penulis jelaskan yakni sebagai berikut :

1. Inisiatif individu; yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai untuk mengemukakan pendapat atau ide-ide dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko; yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Pengarahan; yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan (visi dan misi) yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.
4. Integrasi; yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2011 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah untuk mencapai tujuan.
5. Dukungan manajemen; yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan terhadap pegawai, baik untuk menambah ilmu pengetahuan maupun untuk pengembangan kemampuan para pegawai.



6. Kontrol; yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2011:360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
7. Sistem imbalan; yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas dan sikap pilih kasih.
8. Toleransi terhadap konflik; yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
9. Pola komunikasi; yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2011:272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang lancar, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Efektivitas

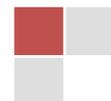
Price (dalam Steers 1985:205) memberikan pandangannya tentang efektivitas sebagai berikut :

“Efektivitas itu sendiri paling baik dapat dimengerti jika dilihat dari sudut sejauhmana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber-daya dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan tujuan operasional”.

Price (dalam Steers, 1985:206) mengemukakan unsur-unsur sebagai alat pengukur efektivitas dan yang memperlancar atau membantu memperbesar kemungkinan tercapainya efektivitas sebagai berikut :

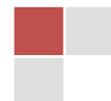
1. Kemampuan menyesuaikan diri atau keluwesan
2. Produktivitas
3. Kepuasan kerja
4. Kemampuan berlabar
5. Pengelolaan sumber-daya.

Unsur-unsur tersebut akan dijadikan dimensi dalam pengukuran variabel efektivitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sumedang. Efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah akan tercermin dari efektif tidaknya pelaksanaan tugas dan fungsi dari bidang-bidang yang terdapat pada organisasi tersebut sedangkan keefektifan pelaksanaan tugas dan fungsi bidang-bidang sebagai satu kesatuan kelompok dari organisasi Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang tergantung dari keefektifan masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan pada bidang tersebut. Oleh karena itu unsur-unsur yang akan diukur pada variabel efektivitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sumedang



akan lebih tepat jika dilakukan pada efektifitas individu pegawai, yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemampuan menyesuaikan diri atau keluwesan pegawai; merupakan gambaran nyata atas kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja baik kaitannya dengan struktur organisasi seperti pimpinan, bawahan, rekan dan consumer yang membutuhkan pelayanan; dan kemampuan beradaptasi dengan kondisi sosial masyarakat dan teknologi seperti sikap, perilaku, nilai dan norma yang berkembang di masyarakat serta dengan perkembangan teknologi; maupun kaitannya kemampuan beradaptasi dengan kondisi fisik lingkungan kerja seperti anggaran, sarana dan prasarana, ruang kerja serta fasilitas kerja lainnya untuk memperlancar pencapaian sasaran yang telah ditetapkan .
2. Produktivitas; merupakan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana berbagai sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Indikator produktivitas antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja dan waktu menyelesaikan tugas pekerjaan.
3. Kepuasan kerja; merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Indikator kepuasan kerja antara lain: pendapatan pegawai meliputi gaji, tunjangan jabatan dan tunjangan perbaikan penghasil. Perlindungan pegawai meliputi jaminan keselamatan, jaminan keamanan, ketentraman kerja, kenyamanan dan jaminan kesehatan serta jaminan massa pensiun. Iklim kerja yang saling mempercayai, kekeluargaan yang menunjukkan seperasaan dan sepenanggungan. Kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan, seperti tata ruang yang bersih dan rapi. Adanya kesepakatan untuk mengembangkan kemampuan individu secara sistematis dan terencana adanya kesempatan untuk berkreasi, untuk maju dan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan terutama yang menyangkut bidang tugas masing-masing.
4. Kemampuan berlaba; sebenarnya merupakan kondisi sejauhmana faktor pertama yaitu kemampuan menyesuaikan diri, faktor kedua yaitu produktivitas kerja dan faktor ketiga kepuasan kerja telah dimiliki oleh pegawai sehingga terlihat hasil kerja mereka. Kemampuan berlaba yang tinggi akan memperlihatkan tingkat efektivitas yang tinggi pula, sehingga pada akhirnya menjadi ciri tercapaian tujuan organisasi. Peneliti dalam penelitian ini tidak melakukan pengukuran terhadap dimensi kemampuan berlaba, dengan pertimbangan Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang bukan organisasi yang berorientasi pada laba maupun keuntungan, tetapi organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat.
5. Pengelolaan sumber daya; mengelola sumber-sumber daya organisasi baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi keberadaan dan pemanfaatan sumber-sumber daya yang terdapat dalam

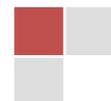


atau dimiliki organisasi dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Indikator pengelolaan sumber-daya terkait dengan sumber daya manusia antara lain yakni kesiapan fisik, kesiapan mental, keterampilan, pengalaman dan pengetahuan yang memadai bagi pencapaian sasaran pelaksanaan tugas pekerjaan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *kuantitatif*, mengingat data yang akan diuji adalah data yang berbentuk angka-angka. Sehubungan dengan hal tersebut, maka angka-angka yang diperoleh dari penelitian akan diolah secara statistik agar dapat dijadikan rujukan yang akurat, dan variabel-variabel yang dijadikan objek penelitian jelas korelasinya. Variabel-variabel dalam penelitian ini yang akan diukur terdiri dari dua variabel bebas dengan notasi X_1 dan X_2 , dan satu variabel terikat dengan notasi Y . Adapun variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

- 1). Variabel bebas (*independent variable*) disebut pula variabel stimulus, prediktor *antecedent* yaitu variabel yang menjadi sebab perubahan atas timbulnya variabel *independent*. Variabel bebas pertama dalam penelitian yaitu Koordinasi dengan notasi X_1 , yaitu proses penyatupaduan pandangan terhadap sasaran-sasaran dan keserasian-keserasian kegiatan-kegiatan dari unit-unit (bagian atau bidang fungsional) dalam suatu organisasi secara efisien. Teori yang dijadikan pedoman untuk diverifikasi dalam pembahasan variabel ini adalah teori koordinasi dari Iskandar (2015) mengemukakan bahwa ada unsur-unsur yang terkandung dalam usaha koordinasi, yang selanjutnya unsur-unsur tersebut dijadikan dimensi dalam penelitian ini yaitu :
 1. Unit-unit atau organisasi-organisasi;
 2. Sumber-sumber potensi;
 3. Kesatupaduan ;
 4. Gerak kegiatan;
 5. Keserasian; dan
 6. arah yang sama (sasaran).
- 2). Variabel bebas kedua dalam penelitian adalah budaya organisasi dengan notasi (X_2), dengan teori dari Robbins (2016:355) bahwa “budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya” . Teori yang dijadikan pedoman untuk diverifikasi dalam pembahasan variabel ini adalah teori budaya organisasi menurut Robbins (2016:355-356) dengan dimensi-dimensi; inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, pengarahan (*direction*), integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, dan pola komunikasi.
- 3). Variabel terikat/tetap (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah Efektivitas Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah dengan notasi (Y), yaitu Teori



dari Price (dalam Steers 1985:205) yang memberikan pandangannya tentang efektivitas sebagai berikut “Efektivitas itu sendiri paling baik dapat dimengerti jika dilihat dari sudut sejauhmana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber-daya dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan tujuan operasional”. Teori yang dijadikan pedoman untuk diverifikasi dalam pembahasan variabel ini adalah teori Efektivitas menurut Price (dalam Steers, 1985:206) mengemukakan beberapa unsur-unsur sebagai alat pengukur efektivitas yang kemungkinan memperlancar tercapainya efektivitas, yang selanjutnya unsur-unsur tersebut dijadikan dimensi dalam penelitian ini yaitu : Kemampuan menyesuaikan diri/keluwasan, produktivitas, kepuasan kerja, dan pengelolaan sumber-daya.

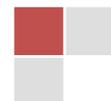
Unit analisis dalam penelitian ini adalah Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang. Penelitian diarahkan untuk mengatuh dan menganalisis tingkat koordinasi, budaya organisasi dan efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang. Adapun obyek/subyek yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang berjumlah 137 orang, yang terdiri dari 17 orang unsur pimpinan, dan 120 orang unsur staff. Data yang dikumpulkan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui angket/kuisioner. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari responden yang menunjang pembahasan hasil penelitian dengan cara melakukan studi kepustakaan, studi lapangan dan observasi.

HASIL PENELITIAN

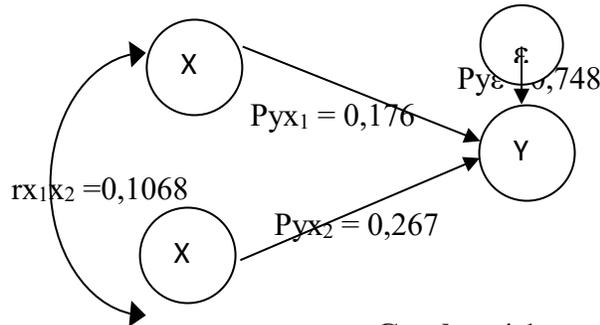
Hasil penyebaran kuesioner dilakukan penghitungan untuk dianalisa. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kuantitatif dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi berganda , program aplikasi yang digunakan adalah SPSS for Windows 22.0 (*statistical Program for Social Science 22.0*) dengan maksud menganalisis pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat . Tujuan dilakukannya analisa statistik deskriptif adalah untuk menjelaskan atau menggambarkan berbagai kondisi karakteristik data yang teliti dan didasarkan pada pernyataan keadaan.

Pengujian Hipotesis

Proses penelitian kuantitatif selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis setelah melakukan analisis statistik terhadap instrument penelitian dan analisis deskriptif terhadap indikator serta dimensi variabel penelitian. Setiap kegiatan penelitian, pengujian hipotesis sangat penting untuk dilakukan, karena pengujian hipotesis pada hakikatnya ditujukan untuk menjawab masalah penelitian dan



membuktikan kebenaran hipotesis penelitian. Hipotesis yang akan diuji kebenarannya dilakukan melalui uji statistik dengan menggunakan analisis jalur atau *Path Analysis*. adapun sebelum pengujian hipotesis tersebut dilakukan maka terlebih dahulu peneliti akan memperlihatkan gambar mengenai pengaruh struktural dan koefisien jalur X_1 dan X_2 terhadap Y sebagai berikut:



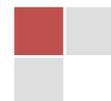
Gambar 4.1
Pengaruh Struktur Dan Koefisien Jalur X_1 Dan X_2 Terhadap Y

Berdasarkan diagram jalur tersebut untuk menguji kebermaknaan dari paradigma atau jalur diatas, maka dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur melalui tahapan.

1. Pengujian secara simultan, yaitu untuk menguji kedua variabel bebas terhadap variabel terikat yakni variabel koordinasi dan budaya organisasi terhadap efektifitas pengelolaan pendapatan asli daerah.
2. Pengujian secara parsial variabel pertama, yaitu dimaksudkan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara masing-masing terhadap variabel terikat yakni variabel koordinasi terhadap efektifitas pengelolaan pendapatan asli daerah
3. Pengujian secara parsial variabel kedua, yaitu dimaksudkan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara masing-masing terhadap variabel terikat yakni variabel budaya organisasi terhadap efektifitas pengelolaan pendapatan asli daerah.

Pengujian Hipotesis Secara Simultan (bersama-sama)

Proses pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel koordinasi koordinasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap efektifitas pengelolaan pendapatan asli daerah (Y) memberikan pengaruh secara signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa F_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari F_{tabel} , yakni $F_{hitung} = 35,238$ dan $F_{tabel}(0,05) = 1,74$. Hal ini berarti bahwa variabel koordinasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel efektifitas pengelolaan pendapatan asli daerah (Y) Signifikansi nilai hasil pengujian diatas, didukung oleh besaran nilai *Koefisien Determinasi* ($R^2_{YX_1X_2}$) sebesar 0,1726. Nilai ini menunjukkan bahwa efektifitas (Y) dipengaruhi oleh koordinasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) sebesar 17,26%. Adapun sisanya sebesar



82,74 dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar variabel penelitian ini yang tidak dimasukkan kepada model analisis. Hasil ini mengisyaratkan bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi; *terdapat pengaruh koordinasi dan budaya organisasi terhadap efektivitas* secara empirik dapat diterima, sehingga diperoleh keputusan H_0 (hipotesis nihil) ditolak, dan H_1 (hipotesis kerja) diterima. Langkah berikutnya setelah dilakukannya pengujian secara simultan yakni menguji hipotesis secara parsial pada masing-masing variabel X_1 dan X_2 terhadap Y .

Pengujian Hipotesis Secara Parsial

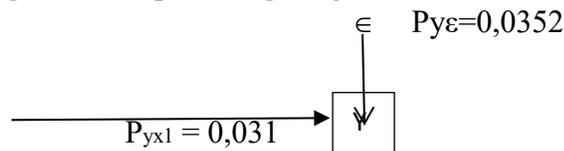
Proses pengujian secara parsial bahwa hipotesis penelitiannya adalah (1) koordinasi berpengaruh signifikan terhadap efektifitas pengelolaan pendapatan asli daerah, (2) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektifitas pengelolaan pendapatan asli daerah. Sebagai pembuktian terhadap hipotesis tersebut, maka dilakukan pengujian secara individu melalui *Uji-t*. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel
Hasil Analisa Koefisien Jalur X_1 dan X_2 Terhadap Y Secara Parsial

Jalur	Nilai Koefisien	t hitung	t tabel $\alpha = 0.05$	Keputusan	Kesimpulan
	X_1				
P_{yx1}	0,170	9,64	1,645	Ho ditolak	Signifikan
P_{yx2}	0,267	10,34	1,645	Ho ditolak	Signifikan

Variabel koordinasi (X_1) memiliki nilai t_{hitung} yang lebih besar dari pada t_{tabel} yang berarti H_0 ditolak (H_1 diterima), artinya bahwa secara parsial variabel koordinasi (X_1) memberikan pengaruh secara signifikan terhadap efektifitas pengelolaan pendapatan asli daerah (Y). Adapun selanjutnya variabel budaya organisasi (X_2) memiliki nilai t_{hitung} yang lebih besar dari pada t_{tabel} yang berarti H_0 ditolak (H_1 diterima) yang berarti bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap efektifitas pengelolaan pendapatan asli daerah (Y).

Berdasarkan hasil pengujian tersebut diketahui bahwa variabel koordinasi memberikan pengaruh secara signifikan terhadap efektifitas pengelolaan pendapatan asli daerah seperti digambarkan pada diagram jalur dibawah ini :

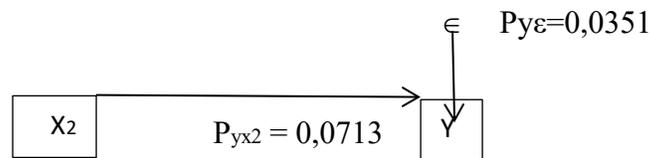


Gambar
Pengaruh Struktur Dan Koefisien Jalur X_1 Terhadap Y Secara Parsial



Hasil akhir menunjukkan bahwa koefisien jalur X_1 terhadap Y diperoleh sebesar 0,176 dengan demikian besarnya pengaruh koordinasi (X_1) terhadap efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah (Y) secara langsung sebesar 3,10% dan melalui hubungan korelatif dengan variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 0,0352 atau 3,52% sehingga pengaruh total X_1 terhadap Y sebesar 6,62%, sedangkan pengaruh dari variabel lain diluar variabel koordinasi (X_1) sebesar 93,38%.

Proses pengujian selanjutnya bahwa berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa variabel budaya organisasi (X_2) memberikan pengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah seperti digambarkan pada diagram jalur dibawah ini :



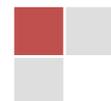
Gambar 4.3
Pengaruh Struktur Dan Koefisien Jalur X_2 Terhadap Y Secara Parsial

Hasil akhir menunjukkan bahwa koefisien jalur X_2 terhadap Y diperoleh sebesar 0,267 dengan demikian besarnya pengaruh budaya organisasi (X_2) terhadap efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah (Y) secara langsung sebesar 7,13 % dan melalui hubungan korelatif dengan variabel koordinasi (X_1) sebesar 0,0351 atau 3,51 % sehingga pengaruh total X_2 terhadap Y sebesar 10,64 % , sedangkan pengaruh dari variabel lain diluar variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 89,36%.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan , maka peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Koordinasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah di Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat sebesar 17,26%. Kondisi ini berarti seluruh dimensi pada variabel koordinasi dan budaya organisasi memberikan andil yang cukup besar terhadap kedua variabel tersebut untuk mempengaruhi efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah di Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat.
2. Koordinasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat sebesar 6,62%. Kondisi ini menunjukkan bahwa koordinasi sebagai usaha mengarahkan dan menyatukan kegiatan-kegiatan dari

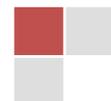


satuan-satuan kerja dalam organisasi Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, sehingga organisasi Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang dapat bergerak sebagai kesatuan yang bulat untuk mencapai efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah sebagai salah satu tujuan yang telah ditetapkan organisasinya. Koordinasi terdiri atas enam dimensi yaitu unit-unit atau organisasi-organisasi, sumber-sumber potensi, kesatupaduan, gerak kegiatan, keserasian, dan arah (sasaran) yang sama. Keenam dimensi sama-sama penting dalam upaya menggambarkan bagaimana koordinasi dilakukan untuk mencapai efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Persentase rata-rata jawaban responden pada variabel koordinasi adalah baik sebesar 74,41%, namun dari aspek dimensi kesatupaduan belum optimal yakni sebesar 73,90%.

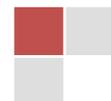
3. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat sebesar 10,64%. budaya organisasi sebagai kekuatan sosial yang tidak tampak dalam organisasi Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat dapat menggerakkan orang-orang untuk melakukan aktivitas kerja, sehingga secara tidak sadar setiap orang didalam organisasi tersebut telah mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Budaya organisasi ini disusun atas dimensi Inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan dan pola komunikasi. Kedelapan dimensi budaya organisasi sama-sama penting dalam upaya mencapai efektivitas yang diharapkan. Persentase rata-rata jawaban responden pada variabel budaya organisasi adalah baik sebesar 74,56%, namun dari aspek dimensi pengarahan belum optimal yakni sebesar 73,71%.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Rasyid, Harun . 1994. *Analisis Jalur (path analysis)*. Universitas Padjadjaran : Bandung
- Arikunto Suharsimi. 2001. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta : Bandung.
- Blau M. Peter dan Meyer W. Marsham. 2010. *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*. Prestasi Pustakaraya : Jakarta.
- Chaizi, Nasucha. 2004. *Reformasi Administrasi Publik*. PT Grasindo Jakarta:
- Darise, Nurlan. 2016. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. PT Indek Kelompok Gramedia : Jakarta
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta
- Effendy, Khasan. 2010. *Sosiologi Pemerintahan*. Cet. Pertama CV. Indra Prahasta : Bandung.
- _____. 2014. *Memadukan Metode Kuantitatif dan Kualitatif*. Cet. Kedua. CV. Indra Prahasta : Bandung.



- Fey, Carl F. dan Denison, Daniel R. (2003). *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia*. The William Davidson Institute
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. 2008, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa : Nunuk Adiarni. Binarupa Aksara : Jakarta.
- Handyaningrat, Soewarno. 2013. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Gunung agung : Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2011. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE .
- Hasibuan, Malayu . 2014. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Majalah*. Jakarta : Haji Mas Agung.
- Hersey, Paul, dan Ken Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Ichsan, C. 2005. *Pengembangan Pendapatan Asli Daerah (PAD)*. UP3R – FE : Universitas Syah Kuala Banda Aceh
- Iskandar Jusman. 2015 . *Kapita Selekta Administrasi Negara* . Puspaga : Bandung.
- _____, 2015. *Metoda Penelitian Administrasi*. Puspaga : Bandung.
- Kartasasmita, Ginanjar. 2008. *Pembangunan Untuk Rakyat : Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. PT. Pustaka CIDESINDO. : Jakarta.
- Koswara, E. 2012. *Otonomi Daerah Untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat*. Yayasan Pariba Sembrani Aksara Nusantara : Jakarta.
- LAN-RI, 2012. *Perencanaan Strategik Instansi Pemerintah*. LAN-RI : Jakarta
- Manila, I.G.K. 2006. *Manajemen Pemerintahan Dalam Negeri*. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Parabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda : Bandung.
- Manullang. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen*. Ghalia Indonesia : Jakarta.
- Marcus Taufan Sofyan. 2005. *Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak*. STAN : Tangerang
- Mondy, R.R.W & Noe III, R.M.. 2006. *Human Resource management*. Allyn & bacon : Massachusetts
- Mustafa, Delly. 2013. *Birokrasi Pemerintahan*. ALFABETA : Bandung
- Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia* . PT Rineka Cipta : Jakarta
- _____. 2011. *Kybernologi; Ilmu Pemerintahan Baru*. Bina Aksara : Jakarta.
- _____. 2012. *Budaya Organisasi*. Rineka Cipta : Jakarta
- Osborne, David, dan Peter Plastrik. 2006. *Memangkas Birokrasi*. Penerbit PPM : Jakarta.
- Ravianto, P. 2015. *Manajemen Biaya Pengendalian dan Reduksi*. Lembaga Sarana Informasi dan Produktivitas: Jakarta
- Robbins, Steven P. 2012. *Teori Organisasi*. Alih Bahasa Jusuf Udaya. Arcan: Jakarta.
- _____, 2016. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Salemba Empat : Jakarta



- Sedarmayanti, 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Gramedia : Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 2012. *Administrasi Pembangunan, Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Bumi Aksara : Jakarta.
- Silalahi, 2012. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Sinar Baru Algesindo Bandung.
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN : Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES:Jakarta.
- Steers, Richard M.1985. *Efektivitas Organisasi* (terjemahan). Erlangga :Jakarta.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompensasi SDM*. Pustaka pelajar: Yogyakarta
- Sugandha, Dann.1991.*Koordinasi Alat Pemersatu Gerak Administrasi*. Sinar Baru : Bandung
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*.Alfabeta : Bandung
- Supriatna, Tjahya. 2011. *Legitimasi Pemerintahan*. CV. Maulana: Bandung.
- Suradinata, Ermaya. 2008. *Organisasi Dan Manajemen Pemerintahan Dalam Kondisi Era Globalisasi*. Ramadhan : Bandung.
- Susilo. 1996. *Sebuah Resep dalam Upaya Peningkatan PAD dengan Pendekatan Metode ZOPP*. Unibraw: Malang
- Sutrisno, Edy. 2015. *Budaya Organisasi*. Pranadamedia Group: Jakarta
- Suyatna, Uyat. 2015. *Pengantar Keuangan Negara*. CEPLAS, UNPAS : Bandung
- Syafrudin, Ateng. 2013. *Perencanaan Administrasi Pembangunan Daerah*. Mandar Maju : Bandung.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 2013. *Manajemen Pembangunan*. Gunung Agung : Jakarta
- Umar, Asri. 2014. *Kerangka Strategi Perubahan Manajemen Keuangan Daerah*. PSPP :Jakarta
- Widodo, Joko. 2012. *Analisis Kebijakan Publik (Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik)*. Bayumedia Publishing: Malang

