

# JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN

*Journal of Economics and Management*

Volume 4, Nomor 3

Desember 2003

- ✓ **Analisis Efektivitas Implementasi Kebijakan Pengelolaan  
Retribusi Terminal di Pemerintah Kota Malang**  
Sugeng Mulyono, Abdul Halim

**Pengaruh Asimetri Informasi dan *Positive Accounting Theory*  
terhadap Manajemen Laba**  
Dwi Orbaningsih, Sri Hastuti

**Analisa Keberhasilan Pelaksanaan Otonomi Daerah Kabupaten/  
Kota di Propinsi Jawa Timur (Perspektif Kinerja Keuangan  
Sebelum dan Setelah Otonomi Daerah**  
Bambang Haryadi

**Peran Profesi Akuntan dalam Pencegahan "*Money Laundering*"**  
Djuni Farhan

**Model Teoretik Sistem Akuntansi pada Usaha Kecil Sektor  
Non Formal**  
Solikhah, Gunadi

**Analisis Perbedaan Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah  
Akuisisi pada Perusahaan yang *Go Public* di Bursa Efek Jakarta**  
Yuli Winarni

**Profil Warga Transmigrasi Eksodus Maluku di Kabupaten Buton  
(Keterampilan Dasar dan Etos Kerjanya)**  
Samdin

JEM	Vol. 4	Desember	2003	ISSN 1411-5794
-----	--------	----------	------	----------------



**JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN**  
*(Journal of Economic and Management)*

Terbit tiga kali setahun (April, Agustus dan Desember); ISSN: 1411-5794, berisi tentang hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori, resensi buku dan tulisan praktis dalam bidang ekonomi dan manajemen

**Ketua Penyunting:**  
Abdul Halim

**Wakil Ketua Penyunting:**  
Teguh Prasetyo

**Penyunting Pelaksana:**  
Agus Eko Sujianto  
Dede Sadewo  
Umi Muawanah  
Arum Prastiwi

**Penyunting Ahli:**  
Bambang Subroto (Universitas Brawijaya Malang)  
Puput Tri Komalasari (Universitas Airlangga Surabaya)  
Jose Rizal Joesoef (Universitas Gajayana Malang)  
J.G. Nirbito (Universitas Negeri Malang)  
Amiruddin Umar (Universitas Airlangga Surabaya)

**Mitra Bestari:**  
Supriyanto (Universitas Negeri Malang)  
Bambang Suyono (Universitas Negeri Malang)

**Penyunting Tamu:**  
Suroso Imam Zadjuli (Universitas Airlangga Surabaya)  
Priyono Tjiptohariyanto (Universitas Indonesia)

**Pelaksana Tata Usaha:**  
Ronny Hendra Hertanto

---

**Alamat Penyunting dan Tata Usaha:** Program Pasca Sarjana, Program Studi Magister Manajemen (MM) Universitas Gajayana Malang, Jl. Mertojoyo Blok L, Malang 65144, Indonesia. Telepon (0341) 562411, Fax. (0341) 582168. E-mail: pascauniga@telkom.net.

---

**JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN (JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT)** diterbitkan oleh Program Studi Magister Manajemen (MM) Program Pasca Sarjana Universitas Gajayana Malang. **Direktur:** Solimun; **Ketua Program:** Arum Prastiwi.

---

JU  
EK  
Jou

Volu

Anali  
di Pe  
Suge

Peng  
terha  
Dwi

Anali  
di Pr  
Setel  
Bamb

Peran  
Djun

Mode  
Solik

Anali  
pada  
Yuli

Profil  
(Kete  
Samd

Daftar



**JURNAL**  
**EKONOMI DAN MANAJEMEN**  
*Journal of Economic and Management*

Volume 4, Nomor 3

Desember 2003

**DAFTAR ISI**

Analisis Efektivitas Impelementasi Kebijakan Pengelolaan Retribusi Terminal di Pemerintah Kota Malang <i>Sugeng Mulyono, Abdul Halim</i>	141-150
Pengaruh Asimetri Informasi dan <i>Positive Accounting Theory</i> terhadap Manajemen Laba <i>Dwi Orbaningsih, Sri Hastuti</i>	151-163
Analisa Keberhasilan Pelaksanaan Otonomi Daerah Kabupaten/Kota di Propinsi Jawa Timur (Perspektif Kinerja Keuangan Sebelum dan Setelah Otonomi Daerah) <i>Bambang Haryadi</i>	164-182
Peran Profesi Akuntan dalam Pencegahan " <i>Money Laundering</i> " <i>Djuni Farhan</i>	183-190
Model Teoritik Sistem Akuntansi Pada Usaha Kecil Sektor Non Formal <i>Solikhah, Gunadi</i>	191-204
Analisis Perbedaan Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Akuisisi pada Perusahaan yang <i>Go Public</i> di Bursa Efek Jakarta <i>Yuli Winarni</i>	205-213
Profil Warga Transmigrasi Eksodus Maluku di Kabupaten Buton (Keterampilan Dasar dan Etos Kerjanya) <i>Samdin</i>	214-220
Daftar Indeks	221

## **Analisis Efektivitas Implementasi Kebijakan Pengelolaan Retribusi Terminal di Pemerintah Kota Malang**

**Sugeng Mulyono, Abdul Halim**

*Abstract: Undang-Undang No. 22 and 25 Tahun 1999 provides two strategic implications: firstly, region gets even larger opportunity to make strategic decisions in its territory, and secondly, it is faced to sufficiently heavy internal constraints, mainly in accordance with local human resource and some psychological problems. This research was aimed at (1) examining weather the variable of apparatus competence, public facilities and equipments, supervision, and coordination giving effect on the implementation effectiveness of the policy of terminal retribution management at Terminal Service of Malang Government, and (2) knowing which variable possessing the dominant effect.*

*Keywords: apparatus competence, public facilities and equipments, supervision, and coordination.*

Untuk menyelenggarakan otonomi secara luas, khususnya dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewenangan dan kemampuan keuangan daerah, selanjutnya penyelenggaraan tugas Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dibiayai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Adapun penerimaan daerah yang dimaksud terdiri dari empat komponen utama, yaitu (1) Pendapatan Asli Daerah, (2) Dana Perimbangan, (3) Pinjaman Daerah, dan (4) Pendapatan Lain-lain yang syah. Sedangkan untuk dana perimbangan terdiri dari tiga komponen utama, yaitu: (1) bagian daerah dari penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan, Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan, dan Penerimaan dari Sumber Daya Alam, (2) Dana Alokasi Umum, dan (3) Dana Alokasi Khusus. Bagi daerah, dana perimbangan ini sangat bergantung pada kemampuan pemerintah pusat untuk menggali berbagai sumber daerah. Oleh karena itu, dalam otonomi daerah dana perimbangan ini jangan sampai menjadi sumber terpenting bagi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Bila ini terjadi maka keuangan daerah akan bergantung keuangan pusat, dan ini tidak sesuai dengan semangat otonomi. Sedangkan sumber dari pinjaman daerah untuk sepuluh tahun yang akan datang, dengan berbagai kendala dalam infrastruktur keuangan yang relatif belum berkembang, tampaknya masih sulit untuk bisa diandalkan. Hal tersebut pada akhirnya bermuara pada suatu kesimpulan bahwa dalam otonomi

---

*Sugeng Mulyono dan Abdul Halim adalah dosen Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana Universitas Gajayana Malang*



daerah, sumber keuangan asli daerah harus menjadi andalan utama bagi pembiayaan APBD.

Apabila kesimpulan di atas dikaitkan dengan kenyataan yang ada saat ini di Pemerintah Kota Malang, kondisinya sangat memprihatinkan, dimana peranan PAD dan APBD Kota Malang masih belum mencapai 50%. Melihat kenyataan seperti ini sebenarnya sangat sulit bagi Pemerintah Kota Malang untuk bisa melaksanakan otonomi secara konsekuen. Namun demikian, Pemerintah Daerah tidak memiliki kekuatan untuk menolak otonomi daerah, mengingat sudah ada Undang-Undang Otonomi Daerah.

Untuk menghindari persoalan pembiayaan dalam otonomi daerah di masa yang akan datang, maka Pemerintah Kota Malang perlu melangkah untuk melakukan usaha-usaha yang serius guna meningkatkan kemampuan keuangan daerah yang bersumber dari PAD, khususnya retribusi.

Dari bermacam-macam sumber Pendapatan Asli Daerah tersebut, menurut Syamsi (1994), pajak dan retribusi itu sangat penting, karena merupakan sumber pendapatan asli yang paling besar. Oleh karena itu, seyogianya pajak daerah harus mampu meningkatkan penerimaan daerah. Kristiadi (1991) menyarankan agar sumber-sumber pembiayaan yang ideal berkaitan dengan PAD antara lain (1) PAD seyogianya lebih dititikberatkan pada ekstensifikasi dan intensifikasi sumber-sumber retribusi, hal ini mengingat bahwa retribusi sangat berkaitan dengan pelayanan langsung kepada masyarakat, dengan demikian diharapkan dapat sekaligus memacu peningkatan pelayanan, dan (2) pajak-pajak daerah cukup ditetapkan secara limitatif pada objek-objek yang cukup potensial, bagi pajak yang kurang potensial seyogianya dihapuskan.

Pelaksanaan kebijakan pemungutan pajak dan retribusi akan sukses atau gagal bergantung pada mutu administrasi Pemda dan seberapa realistis kebijakan tersebut diformulasikan berdasarkan sumber-sumber yang tersedia, serta semangat dan jiwa aparatnya, terutama pimpinannya. Kualitas administrasi Pemda dapat ditingkatkan dengan pembekalan pembekalan melalui pelatihan-pelatihan agar lebih mampu membaca arti kebijakan sendiri dan dampaknya terhadap perekonomian serta responsif terhadap tuntutan masyarakat (Bawazir, 1996).

Dalam MAPATDA disebutkan bahwa pengelolaan PAD di Daerah Tingkat II yang meliputi sistem dan prosedur, organisasi dan personalia dan fasilitas penyelenggaraan dalam pelaksanaannya dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor internal meliputi kemampuan administratif pengawasan, penyuluhan, serta fasilitas dan sarana kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah dan kondisi objek pajak. Susilo (1996) mengemukakan bahwa efektivitas pengelolaan PAD pada dasarnya disamping dipengaruhi oleh potensi ekonomi daerah juga dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel lain tersebut adalah faktor internal (yang dapat dikontrol) dan variabel eksternal (yang tidak dapat dikontrol). Adapun variabel internal meliputi: (1) organisasi dan perencanaan; (2) sistem dan prosedur; (3) koordinansi; (4) kemampuan/kompetensi personel; (5) sarana dan prasarana yang dimiliki; dan (6) insentif dan data dasar. Sedangkan variabel eksternal meliputi (1) kesadaran wajib pajak; (2) pertumbuhan objek penerimaan; (3) kondisi objek penerimaan; (4) kebijakan pemerintah pusat; dan (5) perekonomian daerah. Kaho (1997) menyatakan bahwa efektivitas pengelolaan PAD dipengaruhi oleh beberapa



variabel, yaitu (1) kemampuan kinerja aparatur; (2) pengawasan; (3) disiplin kerja yang tinggi; dan (4) fasilitas penyelenggaraan. Dalam pada itu, dalam Perda Pemkot Malang Nomor 12 Tahun 1997 disebutkan bahwa, untuk melaksanakan tugasnya, Dinas Terminal mempunyai fungsi (1) perencanaan; (2) pelaksanaan; (3) penatausahaan; (4) koordinasi; dan (5) pengawasan.

Berangkat dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam riset ini adalah "hipotesis pertama bahwa variabel-variabel kompetensi aparatur, sarana dan prasarana, pelaksanaan pengawasan, dan pelaksanaan koordinasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal", dan hipotesis kedua "bahwa kompetensi aparatur mempunyai pengaruh paling dominan terhadap efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal".

## METODE

Populasi dalam riset ini adalah seluruh pegawai di 3 (tiga) Sub-Terminal Pemerintah Kota Malang sebanyak 94 orang. Selanjutnya diambil sampel dengan metode *random sampling* sebesar 76 responden (Cooper & Emory, 1999).

Jenis data yang diperlukan adalah data primer berupa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal, dan data sekunder berupa (1) data jumlah pegawai terminal di Pemerintah Kota Malang; dan (2) data target dan realisasi pemungutan retribusi terminal di Pemerintah Kota Malang. Untuk memperoleh data digunakan metode kuesioner dan dokumentasi.

Variabel-variabel yang diteliti adalah sebagai berikut. (1) Efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal (variabel Y), adalah kinerja aparatur dalam rangka mengimplementasikan kebijakan pengelolaan retribusi terminal. Untuk mengetahui variabel ini diajukan 5 (lima) butir indikator dalam kuesioner meliputi (a) tingkat pencapaian sasaran yang ditetapkan; (b) tingkat kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya; (c) tingkat kepuasan aparat dalam organisasi; (d) tingkat pengembangan organisasi; dan (e) tingkat kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa. (2) Kompetensi aparatur (variabel  $X_1$ ), merupakan kemampuan umum yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung *performance* dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu. Untuk mengetahui variabel ini diajukan 3 (tiga) butir indikator dalam kuesioner meliputi (a) tingkat pendidikan aparatur; (b) masa kerja aparatur; dan (c) kesesuaian antara tingkat pendidikan dan masa kerja dengan pekerjaan/jabatan yang diembannya. (3) Sarana dan prasarana ( $X_2$ ), merupakan segala sarana dan prasarana kerja yang dimiliki dan digunakan untuk memperlancar pekerjaan dalam pemungutan dan pengumpulan pendapatan daerah. Untuk mengetahui variabel ini diajukan 3 (tiga) butir indikator dalam kuesioner meliputi (a) jumlahnya; (b) kondisinya; dan (c) efisiensi penggunaannya. (4) Pengawasan (variabel  $X_3$ ), merupakan usaha yang dilakukan agar apa yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan, baik pelaksanaan pengawasan administrasi maupun pelaksanaan pengawasan lapangan. Untuk mengetahui variabel ini diajukan 2 (dua) butir indikator dalam kuesioner meliputi (a) frekuensi dan kualitas pelaksanaan pengawasan administrasi; dan (b) frekuensi dan kualitas pelaksanaan pengawasan lapangan. (5) Koordinasi (variabel  $X_4$ ), merupakan tata hubungan kerja dari satuan unit kerja (bagian) dalam



mencapai keberhasilan kegiatan pemungutan retribusi, yakni tercapainya keberhasilan penerimaan restribusi. Untuk mengetahui variabel ini diajukan 3 (tiga) butir indikator dalam kuesioner meliputi (a) sinkronisasi pelaksanaan tugas; (b) frekuensi pertemuan formal; dan (c) pengintegrasian sasaran pelaksanaan tugas.

Dalam kuesioner, masing-masing variabel diberikan alternatif jawaban tentang tingkat persetujuan responden dengan skala *Likert*, misalnya: sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju; masing-masing diberi skor secara berurutan: 5, 4, 3, 2, 1. Selanjutnya, hasilnya di rata-rata, sehingga skala pengukurannya adalah rasio. Misalnya, untuk variabel  $X_{3,1}$ , responden menjawab setuju, skornya = 4 dan variabel  $X_{3,2}$ , responden menjawab sangat setuju, skornya = 5, maka skor rata-rata untuk variabel  $X_3 = (4 + 5) / 2 = 4,5$ .

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan untuk memperoleh data atau informasi dapat mencerminkan data atau informasi yang diperlukan. Dalam riset ini digunakan alat uji model Alpha Cronbach (Santoso, 2001:277). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner tersebut dapat diandalkan jika digunakan berkali-kali dalam waktu yang berbeda. Dalam riset ini digunakan alat uji model Alpha Cronbach (Santoso, 2001:280).

Teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) adalah dengan regresi linier berganda dengan formula sebagai berikut:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e$$

dimana:  $y$  = efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal,  $b_0$  = konstanta,  $b_1, \dots, b_4$  = koefisien regresi dari  $x_1, \dots, x_4$ ,  $x_1$  = kompetensi aparatur,  $x_2$  = sarana dan prasarana,  $x_3$  = pengawasan,  $x_4$  = koordinasi, dan  $e$  = variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model

Untuk menguji hipotesis pertama digunakan uji F dengan kriteria apabila *probability value* < 5%, berarti hipotesis yang diajukan diterima. Sebaliknya jika *probability value* > 5% berarti hipotesis yang diajukan ditolak. Untuk mengetahui variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal, ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi yang telah distandardisasi. Apabila nilainya paling besar berarti variabel tersebut berpengaruh dominan.

Agar model regresi tersebut dapat digunakan untuk estimasi, maka harus memenuhi asumsi klasik, karena menurut Gujarati (1995), apabila asumsi klasik tidak dilanggar, maka estimator *OLS* (*Ordinary Least Square*) akan *BLUE* (*Best Linier Unbiased Estimator*), artinya estimator tersebut tidak bias dan mempunyai varians yang minimum. Asumsi klasik yang dianggap penting untuk diuji (1) multikolinieritas, (2) heteroskedastisitas, dan (3) autokorelasi.

## HASIL

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa *corrected item total correlation* lebih besar dari nilai tabel  $r = 0,1876$ . Ini berarti bahwa data yang dikumpulkan melalui kuesioner

dinyatakan valid (Santoso, 2001). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai alpha cronbach lebih besar dari nilai tabel  $r = 0,1876$ . Ini berarti bahwa data yang dikumpulkan melalui kuesioner dinyatakan reliabel (Santoso, 2001).

### Uji Asumsi Klasik

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai *Correlation Coefficient*-nya lebih kecil dari 0,5. Ini berarti bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas (Santoso, 2001). Sedangkan hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai *VIF* lebih kecil dari 5,0. Ini berarti bahwa tidak terjadi multikolinieritas (Santoso, 2001). Dan hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa *Durbin Watson* 1,325 terletak diantara -2 dan +2. Ini berarti bahwa tidak terjadi autokorelasi (Santoso, 2001).

### Analisis Regresi

Hasil analisis regresi disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koef. Regresi yang distandardisasi	<i>p value &amp; alpha</i>	Simpulan
X1 = Kompetensi aparatur	0,354	0,001 < 0,05	Signifikan
X2 = Sarana & prasarana kerja	0,335	0,003 < 0,05	Signifikan
X3 = Pengawasan	0,209	0,036 < 0,05	Signifikan
X4 = Koordinasi	0,252	0,007 < 0,05	Signifikan
<i>p value uji F</i> = 0,000 < 0,05, simpulan signifikan, dan <i>R Square</i> = 0,456			

### Uji Hipotesis Pertama

Dengan menggunakan uji F, hasilnya menunjukkan bahwa *probability value*-nya = 0,000 lebih kecil alpha 0,05. Ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi aparatur, sarana dan prasarana, pengawasan, dan koordinasi secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal Pemerintah Kota Malang. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan dalam riset ini diterima.

### Uji Hipotesis Kedua

Dengan menggunakan uji t, hasilnya menunjukkan bahwa variabel kompetensi aparatur, *probability value* = 0,001 paling kecil, dan koefisien regresi yang distandardisasi = 0,354 paling besar. Ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi aparatur berpengaruh dominan terhadap variabel efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal Pemerintah Kota Malang. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan dalam riset ini diterima.



## PEMBAHASAN

Dengan berpijak pada hasil analisis kuantitatif di atas sebagai petunjuk awal, selanjutnya dikombinasikan dengan pendekatan teoretis dan hasil riset sebelumnya, maka variabel-variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal dapat dibahas sebagai berikut.

### Kompetensi Aparatur

Hamblin, *et al.*, dalam Harist (1995:86) mengemukakan bahwa kompetensi administrator, dan efektivitas suatu organisasi memiliki interkorelasi. Begitu pula perilaku administrator berbentuk kemampuan umum, keterampilan dan pengetahuan akan mempengaruhi tugas administratif yang menjadi kewenangannya. Ya'cub (1984:147) mengemukakan bahwa kemampuan seorang administrator berarti kemampuan dalam berpikir, berdaya cipta dan melakukan kreasi baru dalam meraih keberuntungan dan keberhasilan organisasi yang diharapkan. Adanya kreativitas para administrator memberikan gagasan dan pemikiran baru yang konstruktif dan produktif.

Kompetensi administrator dan efektivitas suatu organisasi memiliki interkorelasi. Pencapaian efektivitas organisasi ialah kompetensi administrator berarti kemampuan dalam berpikir, berdaya cipta dan melakukan kreasi baru dalam meraih keberuntungan dan keberhasilan organisasi yang diharapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam rangka mengefektifkan implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal diperlukan seperangkat perilaku dari para aparaturnya, yang meliputi: kemampuan umum, keterampilan dan pengetahuan mengenai kebijakan, aturan pedoman pelaksanaan tugas administratif bagi tercapainya tujuan organisasi. Adanya kreativitas pegawai dalam melihat, mengenal dan memahami hambatan yang bisa mempengaruhi penerimaan pendapatan, disertai dengan kesanggupan untuk mengusulkan atau merumuskan alternatif pemecahannya yang sesuai dengan kondisi yang ada. Semua ini bisa dilakukan apabila didukung oleh tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang memadai dan relevan.

### Sarana dan Prasarana

Menurut Steer (1985) tujuan organisasi akan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya sangat diperlukan sarana dan prasarana. Sedangkan peranan teknologi atau sarana dan prasarana adalah untuk mengubah masukan atau bahan-bahan menjadi keluaran dalam mengejar efektivitas organisasi. Dengan demikian faktor fasilitas kerja dalam efektivitas pengelolaan retribusi terminal adalah faktor yang berkaitan dan mempengaruhi kelancaran pelaksanaan tugasnya, baik sarana yang berada di kantor maupun sarana transportasi.

Hasil riset ini mendukung pendapat Sumodiningrat (1997) bahwa sarana dan prasarana kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam pelaksanaan pekerjaan agar efektif dan efisien sehingga dapat mendukung keberhasilan dalam suatu organisasi (Pemda). Kaho (1997) mengemukakan bahwa untuk memperlancar pengelolaan pendapatan



daerah maka diperlukan adanya peralatan yang baik dalam arti cukup dalam jumlah, efisien dan efektif serta praktis dalam penggunaannya.

### Pengawasan

Sudarsono (1986) menyatakan bahwa pengawasan memegang peran penting, terutama untuk keperluan dalam mengevaluasi laporan maupun data-data yang berkaitan dengan pelaksanaan pemungutan dan penyetoran hasil penerimaan ke kas daerah.

Hasil riset ini mendukung pernyataan Basrie (1995) yang mengemukakan bahwa tujuan diberlakukannya pengawasan adalah untuk meningkatkan tertib administrasi pendapatan, sistem dan prosedur Mapatda yang dilakukan dengan asas fungsional. Menurut Kristiadi (1991) betapapun giatnya upaya menghimpun dana tanpa diikuti oleh pengurusan administrasi yang baik, dalam hal ini sistem pelaporan dan pengendaliannya akan menjadi sia-sia. Penataan administrasi dapat pula menghindari terjadinya penyelewengan oleh aparat petugas.

### Koordinasi

Menurut Simon dalam Syafrudin (1976) bahwa koordinasi merupakan asas pertama dalam organisasi. Dan keharusan utama dalam segala organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis yang didasarkan kepada kepentingan-kepentingan yang diintegrasikan, dan untuk tujuan ini esensi pertama adalah hubungan kewajiban dan tugas yang diintegrasikan itu, dan dipertimbangkan satu sama lain. Kaho (1997) mengemukakan bahwa koordinasi dalam bidang pemungutan pendapatan daerah merupakan upaya menyatukan kegiatan dari satuan unit kerja pemungut, sehingga unit-unit yang disertai tugas pemungutan bergerak sebagai kesatuan yang bulat guna mencapai keberhasilan kegiatan, yaitu tercapainya keberhasilan penerimaan dari objek-objek pendapatan daerah. Dengan demikian koordinasi merupakan suatu proses saling integrasi dan sinkronisasi dari berbagai kepentingan berbeda dan berusaha untuk tercapainya keserasian.

Hasil riset ini memperkuat pendapat Simon dalam Syafrudin (1976) yang menyatakan bahwa kebutuhan akan adanya koordinasi itu dianggapnya sebagai akibat *divergerende invioeden* atau kekuatan-kekuatan yang memancar yang hidup dalam lingkungan dinas-dinas yang banyak jumlah dan corak ragamnya.

Secara struktural dimana kendali koordinasi merupakan wewenang Kepala Daerah, tentunya bagi Dinas Terminal untuk melakukan koordinasi dengan pihak lain yang terkait merupakan tugas yang cukup berat, karena mengkoordinasikan berbagai unit kerja yang masing-masing mempunyai kedudukan yang setingkat dengannya atau instansi lain yang walaupun lebih rendah kedudukannya, tetapi tidak mempunyai hierarki dengannya adalah suatu tugas yang tidak ringan. Untuk itu agar selalu memahami dan memaklumi posisi dan keadaan yang demikian ini, tidak terlalu mengherankan, jika sampai saat ini masih jauh dari apa yang diharapkan, khususnya yang menyangkut masalah pemungutan/retribusi (*hasil wawancara dengan Kepala Dinas Terminal Pemerintah Kota Malang*).

Arti penting yang telah disadari dan niatan penyelenggaraan untuk melaksanakan koordinasi sebagaimana ditunjukkan di atas ternyata belum merupakan jaminan untuk



memperoleh hasil maksimal dalam penyelenggaraan suatu urusan. Hal ini ditunjukkan dari data yang diperoleh bahwa sasaran yang hendak dicapai melalui koordinasi belum terwujud dan nampaknya koordinasi formal hanya dilakukan satu kali setahun, yaitu hanya pada rapat penyusunan prediksi penerimaan PAD yang dipimpin oleh Kepala Daerah.

Akan tetapi, mengingat pentingnya penyelenggaraan koordinasi khususnya di bidang pemungutan/retribusi, tidak cukup hanya melihat bagaimana cara koordinasi itu diselenggarakan. Perlu pula dilihat pemahaman tujuan, keperluan dan kesadaran untuk melaksanakan koordinasi itu oleh para pelaksananya, serta sejauhmana hasil yang dicapai. Apalagi dalam organisasi pemerintahan, sebagai organisasi yang melaksanakan koordinasi satu sama lain, maka secara esensial merupakan alat untuk mencapai tujuan bersama atas dasar kepentingan bersama. Sedangkan koordinasi merupakan alat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Melihat kenyataan ini, lemahnya koordinasi akan menjauhkan dari tujuan yang hendak dicapai

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kompetensi aparatur, sarana dan prasarana, pengawasan, dan koordinasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal. Efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal, 45,6% perubahannya dipengaruhi oleh perubahan kompetensi aparatur, sarana dan prasarana, pengawasan, dan koordinasi.

Di antara variabel-variabel yang diteliti, variabel kompetensi aparatur paling dominan pengaruhnya terhadap efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal.

Semakin memadai kompetensi aparatur Unit Kerja di Terminal, akan semakin baik pula efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusinya. Oleh karena itu, diperlukan seperangkat aparatur yang baik, meliputi: kemampuan umum, keterampilan dan pengetahuan mengenai kebijakan, dan aturan pedoman pelaksanaan tugas administratif bagi tercapainya tujuan organisasi.

Semakin memadai fasilitas kerja yang dimiliki Unit Kerja di Terminal, akan semakin efektif implementasi kebijakan pengelolaan retribusinya. Oleh karena itu, diperlukan sarana dan prasarana, baik dalam kuantitas maupun kualitas, efisien dan efektif serta praktis dalam penggunaan untuk memperlancar kegiatan.

Semakin memadai pelaksanaan pengawasan administratif dan lapangan yang dilakukan Unit Kerja di Terminal, akan semakin efektif implementasi kebijakan pengelolaan retribusinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan tertib administrasi pendapatan, sistem dan prosedur MAPATDA perlu diberlakukan pengawasan yang baik.

Lemahnya koordinasi akan menjauhkan dari tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu, mengingat pentingnya koordinasi khususnya di bidang retribusi, maka tidak hanya dilihat bagaimana koordinasi itu diselenggarakan. Perlu pula dilihat pemahaman tujuan, keperluan dan kesadaran untuk melaksanakan koordinasi itu oleh para pelaksananya, serta sejauhmana hasil yang dicapai.



ditunjukkan dari koordinasi belum cukup, yaitu hanya Kepala Daerah. Masalahnya di bidang koordinasi itu diselenggarakan melaksanakan koordinasi satu sama lain bersama-sama untuk mencapai tujuan dan menjauhkan dari

koordinasi secara efektif implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal aparatur, sarana

faktor paling dominan retribusi terminal. Semakin baik karena itu, keterampilan dan tugas administratif

hal, akan semakin baik itu, diperlukan dan efektif serta

yang dilakukan dalam pengelolaan pendapatan, sistem

capai. Oleh karena itu, pemahaman tujuan, cara pelaksanaannya,

## Saran

Dinas Terminal hendaknya lebih memperhatikan kompetensi aparatur dalam rangka peningkatan efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal. Karena variabel ini berpengaruh paling dominan terhadap efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan retribusi terminal. Apabila variabel ini ditingkatkan, maka efektivitas implementasi kebijakan pengelolaannya juga akan meningkat paling signifikan. Dengan demikian, berbagai terobosan yang dapat meningkatkan kompetensi aparatur perlu dicari, antara lain (1) pelatihan dan studi banding; (2) pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi; (3) kesesuaian penempatan pegawai perlu diperbaiki terutama untuk promosi dan mutasi di masa yang akan datang; dan (4) melakukan kerjasama yang berkesinambungan dengan pihak Pemerintah Propinsi atau pihak Perguruan Tinggi, sehingga tingkat kompetensi aparatur pada Unit Kerja yang diserahi tugas pemungutan objek penerimaan daerah akan terus berkembang pada semua lapisan jabatan.

Dalam rangka mendukung kelancaran tugas dan fungsi organisasi, perlu dipertimbangkan alokasi dana yang memadai untuk penyediaan sarana dan prasarana kerja, karena hal ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap perwujudan peningkatan penerimaan pendapatan retribusi.

Walaupun pelaksanaan pengawasan telah berjalan baik, namun masih terdapat sisi-sisi yang perlu dicermati. Setiap Unit Kerja pada Dinas Terminal perlu memantapkan kembali pelaksanaannya.

Mengingat pelaksanaan koordinasi menunjukkan masih lemah, maka perlu ditingkatkan baik koordinasi intern maupun ekstern agar lebih mapan dalam menjangkau pemungutan, dalam upaya menciptakan dukungan dan kerjasama dari semua pihak untuk meningkatkan PAD. Oleh karena itu, Dinas Pendapatan yang memegang fungsi koordinasi dalam berbagai aktivitas dengan instansi lain atau Unit Kerja lain, perlu kejelasan tata kerja dan tata hubungan kerja yang harmonis.

## DAFTAR RUJUKAN

- Anonim. Tanpa tahun. *Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang Nomor 12 Tahun 1997 Tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Terminal Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang.*
- Cooper, D.R., & Emory, C.W. 1999. *Metode Penelitian Bisnis.* Edisi Kelima. Alih Bahasa: Widnyono Soetjipto dan Uka Wikarya. Jakarta: Erlangga.
- Basrie, F. 1995. *Perekonomian Indonesia Menjelang Abad XXI: Distorsi, Peluang dan Kendala (Tinjauan Sekilas Mengenai Ekonomi Politik Hubungan Pusat-Daerah di Indonesia).* Jakarta: Erlangga.
- Bawazir, F. 1996 *Pungutan pada Dunia Usaha, Seri Kajian Fiskal dan Moneter.* Jakarta: Bina Rena Pariwara.
- Gujarati, D. 1995. *Ekonometrika Dasar,* Alih Bahasa Sumarno Zain. Jakarta: Erlangga.
- Harist, B. 1995. Peran Administrator Pemerintah Daerah (Efektivitas Penerimaan Retribusi Daerah Pemda Tk II se Jawa Barat). *Prisma,* April. No. 4:5-15.
- Kaho, J.R. 1997. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.



- Kristiadi, J.B. 1991. Masalah Sekitar Pendapatan Daerah. *Prisma*, Mei. No 5:10-15.
- Santoso, S. 2001. *SPSS Versi 10: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Steers, R.M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Seri Manajemen No. 47. Jakarta: Erlangga.
- Sudarsono. 1986. *Pengawasan/Pemeriksaan atas Tanggungjawab Keuangan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Depdagri.
- Sumodiningrat, G. 1997. *Pembangunan Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat (Pengelolaan Keuangan Daerah: Mendukung Pemberian Otonomi Daerah)*. Edisi Kedua. Jakarta: Bina Rena Pariwara.
- Susilo. 1996. Sebuah Resep dalam Upaya Peningkatan PAD dengan Pendekatan Metode ZOPP. *Lintasan Ekonomi*. Edisi September- Desember. Malang: FE Unibraw.
- Syafrudin, A. 1976. *Pengaturan Koordinasi Pemerintah di Daerah*. Bandung: Tarsito.
- Syamsi, I. 1983. *Dasar-dasar Kebijakan Keuangan Daerah*. Jakarta: Bina Aksara.
- Ya'cub, H. 1984. *Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan Diponegoro*. Bandung: Tarsito.