

# Disertasi Faturrohman DIS

*by* Faturrohman DIS

---

**Submission date:** 06-May-2024 10:23AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2371852514

**File name:** Disertasi\_Fatur\_Bab\_1,\_4,\_5.doc (873.5K)

**Word count:** 21798

**Character count:** 142795

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2014 yang menggantikan undang-undang sebelumnya tentang pemerintahan daerah, pada pokoknya mengatur penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan fokus pada desentralisasi. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah secara resmi disahkan pada tanggal 30 September 2014 dan diumumkan kepada publik pada tanggal 2 Oktober 2014. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 bertujuan untuk mempercepat peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan partisipasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Hal ini juga berupaya untuk meningkatkan daya saing daerah dengan menjunjung tinggi prinsip demokrasi, kesetaraan, keadilan, dan kekhasan masing-masing daerah.

Dengan berpegang pada prinsip desentralisasi, diharapkan pemerintah daerah, baik pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota, dapat melaksanakan kebijakan pemerintah secara efektif. Undang undang yang telah dirumuskan akan memiliki dampak yang signifikan mencapai tujuan, jika diimplementasikan dengan baik oleh perangkat pemerintah.

Bidang pendidikan merupakan salah satu bidang perhatian Pemerintah Daerah yang mengalami perubahan pengelolaan, sesuai dengan pemberlakuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Undang-

undang ini mensyaratkan adanya pengalihan tanggung jawab pengelolaan SMA<sup>66</sup> (Sekolah Menengah Atas) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dari kabupaten/kota kepada pemerintah provinsi.

Kebijakan pelimpahan<sup>16</sup> kewenangan SMA/SMK ke provinsi telah berlaku dan dilaksanakan sejak Januari 2017. Sebagaimana lazimnya kebijakan baru,<sup>68</sup> pengalihan kewenangan penyelenggaraan pendidikan menengah dari pemerintah daerah kabupaten/kota ke pemerintah provinsi Pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian, yang mengakibatkan berbagai permasalahan. Pelimpahan tanggung jawab pengelolaan lembaga<sup>59</sup> SMA dan SMK dari tingkat kabupaten kota ke tingkat provinsi mencakup pengalokasian dana. Salah satu harapan penyelenggaraan pengelolaan pendidikan menengah pada Provinsi adalah terkait dengan anggaran. Sebagai daerah otonom Provinsi diharuskan mengalokasikan minimal 20% anggaran pendidikan. Sebagai gambaran APBD Provinsi Banten pada tahun 2021 sebesar Rp. 15,55 Triliun, dana pendidikan Rp4.94 triliun atau 31,87% dari total APBD

Masalah masalah yang timbul akibat penyesuaian peralihan kewenangan penyelenggaraan pendidikan telah banyak diteliti, dan ditemukan masalah antara lain Kesiapan anggaran pendidikan di Provinsi, banyak mata pembiayaan yang belum dianggarkan di Provinsi, namun sudah tidak dianggarkan oleh daerah kota/kabupaten. (Islamey, 2018). Jangkauan pengawasan yang luas antara pusat pemerintahan di Provinsi dengan unit sekolah di daerah juga rentan menimbulkan kendala, khususnya bagi daerah dengan wilayah yang besar.

Konsekuensi langsung dari pendelegasian ini adalah meningkatnya tanggung jawab keuangan yang dibebankan kepada pemerintah provinsi karena pengalihan kewenangan SMA/SMK. Permasalahan utama yang dihadapi masing-masing provinsi terkait pengalihan kewenangan SMA/SMK adalah pengelolaan aset, baik sumber daya manusia maupun aset fisik seperti tanah dan bangunan. Dan tentu saja permasalahan terjadi pada pengelolaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah setelah kebijakan peralihan tersebut.

Provinsi Banten termasuk salah satu wilayah provinsi dengan permasalahan yang kompleks terkait dengan penyelenggaraan pendidikan menengah dengan diberlakukannya kebijakan peralihan kewenangan penyelenggaraan sekolah menengah. Salah satu permasalahan yang kompleks seperti diuraikan sebelumnya, terkait dengan penganggaran atau pengelolaan pembiayaan pendidikan menengah.

Peningkatan anggaran sektor pendidikan juga disebabkan oleh pengalihan aset SMA/SMK ke tanggung jawab provinsi yang mencakup sekitar 1.206 sekolah. Aset termasuk gedung sekolah yang dialihkan tidak semuanya dalam kondisi memuaskan. Oleh karena itu, tanggung jawab pemeliharaan dan pemulihan struktur sekolah berada pada pemerintah provinsi. Demikian pula dengan surplus sumber daya manusia berupa kepala sekolah, guru, dan staf yang menduduki jabatan baik pegawai negeri sipil (PNS) maupun pegawai honorer. Surplus sumber daya manusia akan menyebabkan peningkatan belanja pegawai, termasuk gaji, honorarium, sertifikasi, dan tunjangan lainnya. Pengeluaran ini perlu dibiayai dari APBD Provinsi.

Kewenangan pembiayaan menjadi masalah tersendiri bagi penyelenggaraan Pendidikan Menengah khususnya. Kesiapan dari Pemerintah Provinsi Banten dituntut untuk melancarkan dan mengoptimalkan proses peralihan kewenangan tersebut. Salah satu komponen yang dapat membantu akselerasi dari peralihan wewenang dalam organisasi adalah Budaya Organisasi. Beberapa ahli menguatkan hal tersebut. Robins (2006), <sup>19</sup> budaya organisasi mengacu pada seperangkat keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami secara umum yang dianut oleh anggota suatu organisasi, dan yang membedakannya dari organisasi lain. Budaya organisasi mengacu pada <sup>15</sup> seperangkat nilai-nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh suatu organisasi, serta pola kebiasaan dan filosofi dasar yang ditetapkan oleh penciptanya. Nilai-nilai dan pola-pola tersebut kemudian ditransformasikan menjadi norma-norma yang menjadi pedoman berpikir dan berperilaku guna mencapai tujuan organisasi. Budaya yang berkembang memiliki kemampuan untuk mendorong organisasi menuju peningkatan pertumbuhan dan perkembangan.

Budaya Organisasi yang kokoh dapat menjadi modal dan alat yang kuat untuk membantu suatu organisasi menjalankan aktifitasnya, terutama yang berhubungan dengan perubahan, salah satunya adalah peralihan wewenang yang dirasakan sebagai proses yang cukup sulit dan rumit.

Pemerintah Provinsi Banten, khususnya Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, telah merancang berbagai strategi untuk menerapkan kebijakan pendidikan menengah secara efektif, khususnya dengan alokasi anggaran yang <sup>38</sup> sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. Aturan tersebut

mencakup program sekolah bebas biaya sekolah, yang ditetapkan melalui Peraturan Gubernur Banten Nomor 31 Tahun 2018. Aturan tersebut berkaitan dengan <sup>45</sup> penyelenggaraan pendidikan gratis pada sekolah menengah negeri, sekolah menengah kejuruan negeri, dan sekolah luar biasa negeri.

Peraturan Gubernur tersebut menjadi landasan bagi pelaksanaan penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten. Peraturan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah juga termaktub dalam PERGUB tersebut, perencanaan, pengelolaan dan pertanggungjawaban anggaran penyelenggaraan pendidikan gratis dijelaskan dengan rinci pada pasal pasal di dalamnya.

Dengan landasan hukum yang kuat, perangkat pelaksana kebijakan yang tepat seharusnya pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten berjalan dengan baik, namun kenyataannya, masih didapati berbagai masalah terkait dengan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten. Permasalahan terkait dengan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang telah di inventarisir melalui observasi awal oleh peneliti antara lain:

1. Kemampuan pengelola anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah pada <sup>6</sup> “Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan kebudayaan Provinsi Banten tidak transparan dan akuntabel”.
2. Kualitas perencanaan, pengelolaan dan pengawasan penggunaan anggaran kurang efektif disebabkan oleh kemampuan pelaksana kebijakan yang tidak

optimal pada seluruh SMA dan SMK di bawah koordinasi “Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten”.

3. penilaian pihak luar terhadap pelaksanaan kebijakan dianggap kurang patut dalam menjalankan tugas pada seluruh SMA, SMK di bawah “koordinasi Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten”.

masalah masalah tersebut menyebabkan penyaluran anggaran tidak tepat sasaran, akibatnya masih banyak didapati sarana dan prasarana pendidikan menengah yang rusak atau tidak layak.

Melihat fenomena tersebut, penulis tertarik meneliti tentang bagaimana implementasi kebijakan dan budaya organisasi mempengaruhi efektifitas penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks dan identifikasi masalah tersebut di atas, rumusan masalah selanjutnya dalam penelitian ini adalah:

1. Berapa besar pengaruh implementasi kebijakan ( $X_1$ ) yang ditentukan oleh komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi terhadap efektifitas kerja (Y) penggunaan anggaran pada Penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten?
2. Berapa besar pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) yang ditentukan Inovasi, Fokus pada hal kecil, Orientasi manusia, Orientasi Tim dan Konsistensi terhadap efektifitas kerja (Y) penggunaan anggaran pada penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten?

3. Berapa besar pengaruh simultan Implementasi Kebijakan (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) Terhadap Efektifitas kerja (Y) Penggunaan Anggaran pada Penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten?

### 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengkaji dan menganalisa pengaruh implementasi kebijakan (X<sub>1</sub>) yang ditentukan komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi terhadap efektifitas kerja (Y) penggunaan anggaran pada Penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.
2. Untuk mengkaji dan menganalisa pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) yang ditentukan oleh Inovasi, Fokus pada hal kecil, Orientasi manusia, Orientasi Tim dan Konsistensi terhadap efektifitas kerja (Y) penggunaan anggaran pada penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.
3. Untuk mengkaji dan menganalisa pengaruh simultan implementasi kebijakan (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap efektifitas kerja (Y) penggunaan anggaran pada penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.

#### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Kontribusi Teoritis, hasil penelitian memberi kontribusi pada pengembangan ilmu sosial baru khususnya menyangkut implementasi

kebijakan publik berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan menengah.

2. Kontribusi Praktis, dalam segi praktis, hasil penelitian menjadi referensi pelaksana kebijakan khususnya Dinas Pendidikan dan Kantor Cabang Dinas Pendidikan dalam membuat kebijakan yang tepat dalam rangka mengatasi masalah efektifitas Penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 2.1 Hasil Penelitian

#### 2.1.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Penilaian validitas dan reliabilitas merupakan hal yang krusial dalam menilai instrumen sebagai alat analisis dalam penelitian ini. Uji validitas mengevaluasi sejauh mana instrumen dapat diandalkan untuk mengukur variabel. Uji reliabilitas untuk mengevaluasi tingkat reliabilitas instrumen penelitian.

##### 2.1.1.1 Hasil Uji Validitas

Kuesioner penelitian dikategorikan menjadi tiga kelompok berdasarkan jumlah variabel yang dinilai. Total ada 36 item pertanyaan. Variabel variabel tersebut terdiri dari variabel Implementasi kebijakan (X1), Variabel Budaya Organisasi (X2) dan Variabel Efektivitas (Y).

Variabel Implementasi kebijakan terdiri dari 4 kategori yaitu “Komunikasi (X<sub>1.1</sub>), Sumber Daya (X<sub>1.2</sub>) dan Disposisi (X<sub>1.3</sub>) dan Struktur Birokrasi (X<sub>1.4</sub>)”. Sementara variabel Budaya Organisasi dibagi menjadi lima dimensi, yaitu Inovasi (X<sub>2.1</sub>), Fokus pada hal kecil (X<sub>2.2</sub>), Orientasi manusia (X<sub>2.3</sub>), dan Orientasi Tim (X<sub>2.4</sub>) dan Konsistensi (X<sub>2.5</sub>). Sedangkan variabel ketiga yaitu Efektivitas yang merupakan variabel terikat dibagi kedalam tiga dimensi yaitu kemampuan menyesuaikan diri (Y<sub>1</sub>), Integrasi (Y<sub>2</sub>), dan Adaptasi (Y<sub>3</sub>).

Pengujian instrumen dilakukan untuk melihat apakah instrumen yang digunakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Sebagaimana dikemukakan oleh Sugiono (1999:109) “sebuah instrumen penelitian dapat dikatakan valid jika instrumen penelitian tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”

Dalam penelitian ini instrumen dikatakan valid jika instrumen dapat mengukur variabel *Implementasi kebijakan, budaya organisasi* serta *efektivitas* penggunaan anggaran pada Penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten. Validitas instrumen, tinggi atau buruk, menunjukkan sejauh mana kesesuaian data yang diperoleh dengan deskripsi variabel yang diukur. (Arikunto, 2006:160). Validitas isi suatu tes dapat dinilai dengan menggunakan Model Product Moment Karl Pearson, yang merupakan teknik yang biasa digunakan untuk pengujian korelasi. Model ini dinyatakan dalam rumus statistik berikut (Hair, et.al, 2010):

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

- r** = Koefisien validitas butir pernyataan yang dicari
- n** = Banyaknya sampel responden
- X** = Skor setiap item/butir
- Y** = Skor total yang diperoleh dari seluruh item/butir.

Validitas hasil setiap item data dalam kuesioner dinilai dengan membandingkan koefisien korelasi setiap item data dengan nilai krusial dari r tabel yang ditetapkan pada taraf signifikansi 5%. Data dianggap valid jika koefisien

korelasi setiap titik data melebihi nilai krusial. Sebaliknya jika nilainya lebih kecil dari nilai krusialnya, maka data tersebut dianggap tidak valid. Item dapat diuji dengan menetapkan korelasi antara item dan skor keseluruhan pada faktor tersebut. Hasil uji validitas variabel penelitian ini adalah:

#### 1. Uji Validitas Variabel Implementasi kebijakan (X<sub>1</sub>)

Hasil uji Validitas terhadap variabel Implementasi kebijakan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 14

#### Hasil Uji Validitas Variabel Implementasi kebijakan (X<sub>1</sub>)

Item	R	R-Tabel	Keputusan
1	0.452	0.132	Valid
2	0.522	0.132	Valid
3	0.505	0.132	Valid
4	0.522	0.132	Valid
5	<b>0.569</b>	0.132	Valid
6	0.510	0.132	Valid
7	0.529	0.132	Valid
8	0.545	0.132	Valid
9	0.552	0.132	Valid
10	0.500	0.132	Valid

11	0.448	0.132	Valid
12	0.396	0.132	Valid
13	0.565	0.132	Valid
14	0.533	0.132	Valid
15	0.487	0.132	Valid

64 Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Dari tabel di atas, “nilai r hitung<sup>29</sup> terendah adalah 0,396 (yaitu P12) dan nilai r hitung tertinggi adalah 0,569 (yaitu item 5),<sup>22</sup> karena semua pernyataan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,132) maka disimpulkan bahwa semua pernyataan di variabel Efektivitas (X1) adalah<sup>14</sup> valid, sehingga semua data dapat dilanjutkan ke analisis berikutnya”.

## 2. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

17 Hasil uji Validitas terhadap variabel Budaya Organisasi disajikan tabel sebagai berikut:

Tabel 15

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

Item	R	R-Tabel	Keputusan
16	0.596	0.132	Valid
17	0.630	0.132	Valid

18	0.658	0.132	Valid
19	0.369	0.132	Valid
20	0.442	0.132	Valid
21	0.582	0.132	Valid
22	0.566	0.132	Valid
23	0.347	0.132	Valid
24	0.448	0.132	Valid
25	0.548	0.132	Valid
26	0.555	0.132	Valid
27	0.456	0.132	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan tabel di atas, “nilai <sup>29</sup> r hitung terendah adalah 0,347 (yaitu P23) dan nilai r hitung tertinggi adalah 0,658 (yaitu item 18), <sup>22</sup> karena semua pernyataan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,132) maka disimpulkan bahwa <sup>1</sup> semua pernyataan di variabel Budaya Organisasi (X2) adalah valid”, sehingga semua data dapat dilanjutkan ke analisis berikutnya

### 3. Uji Validitas Variabel Efektivitas (Y)

<sup>50</sup> Hasil uji Validitas terhadap variabel Efektivitas disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 16

Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas

Item	R	R-Tabel	Keputusan
------	---	---------	-----------

Item	R	R-Tabel	Keputusan
28	0.640	0.132	Valid
29	<b>0.700</b>	0.132	Valid
30	0.598	0.132	Valid
31	0.634	0.132	Valid
32	0.623	0.132	Valid
33	0.445	0.132	Valid
34	0.501	0.132	Valid
35	<b>0.421</b>	0.132	Valid
36	0.519	0.132	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel di atas, “nilai r hitung terendah adalah 0,421 (yaitu P35) dan nilai r hitung tertinggi adalah 0,700 (yaitu item 29), karena semua pernyataan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,132) maka disimpulkan bahwa semua pernyataan di variabel Efektivitas (Y) adalah valid, sehingga semua data dapat dilanjutkan ke analisis berikutnya”.

### 2.1.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas berupaya untuk memastikan derajat konsistensi hasil pengukuran bila pengukuran diulang berkali-kali. Reliabilitas merupakan metrik yang menunjukkan tingkat keyakinan atau ketergantungan yang dapat ditempatkan pada suatu alat ukur. Setiap instrumen harus memiliki kapasitas untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Hasil pengukuran dapat dikatakan reliabel hanya jika

diperoleh <sup>118</sup> hasil yang konsisten melalui pengukuran yang berulang-ulang pada kelompok partisipan yang sama, dengan asumsi aspek yang diuji tetap konstan.

Sebagaimana telah diuraikan pada Bab III, uji reliabilitas penelitian memakai bantuan program SPSS20.0, dan dilakukan pada 30 responden awal. Kriteria pengujian menggunakan pengujian *Cronbach's Alpha*. Menurut Nunally dalam Ghazali (2009), <sup>46</sup> “alat ukur dapat dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas > 0,60, dimana 0,60 adalah standarisasi nilai reliabilitas”.

Rumus *Cronbach Alpha* <sup>7</sup> berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas Instrumen

$k$  = banyaknya butir soal

$\sum S_b^2$  = jumlah varian butir

$S_t^2$  = varian total

<sup>27</sup> Dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas adalah:

- Cronbach's Alpha  $\geq 0.6$  : *construct reliable*
- Cronbach's Alpha  $< 0.6$  ; *construct unreliable*

Penentuan koefisien reliabilitas setiap variabel didasarkan pada hasil perhitungan data yang dilakukan dengan menggunakan rumus di atas. Nilai yang dihasilkan ditampilkan pada tabel hasil uji reliabilitas <sup>30</sup> berikut:

Tabel 17

## Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Reliabilitas	Titik Kritis	Keputusan
1	Implementasi Kebijakan (X1)	0.891	0,6	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X2)	0.791	0,6	Reliabel
3	Efektivitas (Y)	0.802	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

96

Tabel di atas menunjukkan seluruh variabel penelitian menunjukkan tingkat reliabilitas yang konsisten. Penilaian memperlihatkan semua alat untuk menilai faktor pelaksanaan kebijakan, budaya organisasi, dan efektivitas menunjukkan keandalan atau konsistensi yang memuaskan.

### 2.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

1

Pada penelitian ini, sebagai unit analisis adalah sample pegawai dari instansi Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan seluruh wilayah Provinsi Banten, Dinas Pendidikan dan kebudayaan Provinsi Banten dan pengguna anggaran yaitu Kepala Sekolah.

38

Responden diberikan pernyataan dalam kuesioner yang menjelaskan indikator variabel yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan, budaya organisasi, dan efektivitas kerja. Untuk memberi gambaran menyeluruh terhadap setiap variabel dalam penelitian ini, data yang terkumpul diolah untuk menghitung statistik deskriptif setiap variabel dan distribusi frekuensi setiap indikator. Statistik deskriptif berupaya

menawarkan rangkuman atau gambaran suatu variabel dengan memanfaatkan nilai rata-rata (mean) data respon partisipan untuk setiap variabel dalam penyelidikan ini. Statistik deskriptif mencakup beberapa ukuran seperti nilai terendah, maksimum, mean (rata-rata), simpangan baku, dan nilai mean (rata-rata) untuk setiap variabel. Sedangkan distribusi frekuensi merupakan gambaran suatu data sesuai dengan susunan interval atau kelas tertentu. Distribusi frekuensi akan menunjukkan sikap responden dalam bentuk persentase, terhadap pernyataan yang disusun dalam kuesioner / angket yang telah disebar.

Penelitian ini melibatkan analisis variabel implementasi kebijakan dan variabel budaya organisasi yang diyakini mempunyai pengaruh besar terhadap efektivitas kerja dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah pada <sup>6</sup> Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten.

Statistik deskriptif berupaya memberikan rangkuman atau gambaran suatu variabel dengan cara memeriksa nilai rata-rata (mean) data responden untuk setiap variabel dalam penelitian ini. Statistik deskriptif penelitian ini memuat nilai terendah, maksimum, mean (rata-rata), simpangan baku, dan nilai mean (rata-rata) per variabel, serta data deskriptif untuk masing-masing variabel.

#### **2.1.2.1 Statistik Deskriptif Variabel Implementasi Kebijakan**

<sup>10</sup> Variabel Implementasi Kebijakan (X1) terdiri dari empat faktor yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hal ini diukur memakai beberapa indikator yang dijabarkan ke dalam beberapa item pertanyaan. Untuk menilai keadaan seputar implementasi kebijakan tersebut, survei dilakukan dengan

<sup>1</sup> kuesioner yang terdiri dari 12 pertanyaan. Setiap pertanyaan tertutup disertai dengan lima kemungkinan jawaban, dan peserta diminta untuk memilih satu.

### 1. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor pertama dari variabel implementasi kebijakan yang diwakili tiga item pernyataan. <sup>10</sup> Variabel Implementasi Kebijakan (X1) terdiri dari empat faktor: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Diukur dengan menggunakan banyak indikator yang dijabarkan ke dalam berbagai item pertanyaan. Untuk menilai keadaan seputar implementasi kebijakan tersebut, survei dilakukan memakai kuesioner 12 pertanyaan. Setiap pertanyaan tertutup disertai dengan lima kemungkinan jawaban, dan peserta diminta untuk memilih satu.

Tabel 1  
Statistik Deskriptif Faktor Komunikasi

Option	<sup>9</sup> Item	Item	Item
	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
Statistik Deskriptif	Kejelasan Informasi	Informasi Kebijakan yang Bias	Konsistensi kebijakan
Mean	4.452	4.000	4.260
<sup>5</sup> Median	3.000	3.000	3.000
Mode	3.000	3.000	3.000
Std. Dev	0.708	0.866	0.688
Range	4.000	4.000	4.000
Minimum	1.000	2.000	2.000
Max	5.000	5.000	5.000

Option	Item	Item	Item
Statistik	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
Percent 25	3.000	3.000	3.000
Percent 50	4.000	4.000	4.000
Percent 75	4.000	4.000	4.000

Dari tabel di atas diketahui komponen komunikasi, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 4.452 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.708 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “kejelasan informasi dalam rangka penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean 4.000 artinya <sup>2</sup> rata rata jawaban responden berada pada jawaban setuju. Sedangkan <sup>2</sup> untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban

respondan adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu-ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.866 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Informasi Kebijakan yang Bias”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 4.260 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawab terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.688 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “konsistensi kebijakan dalam rangka penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah”.

Terbukti dari lima item pernyataan berikut kepada 73 responden, penyajian nilai data faktor komunikasi diperoleh dari hasil pengumpulan data berbasis kuesioner:

Tabel 2  
Distribusi Frekuensi Faktor Komunikasi

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
		SS	S	R	TS	STS					
Setiap pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah yang dibuat disosialisasikan/dikomunikasikan dengan jelas dari atasan kepada pelaksana	1	1	1	0	33	38	1.4%	1.4%	0.0%	45.2%	52.1%
Penyampaian informasi tentang pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah tidak jelas / bias	2	18	46	0	9	0	24.7%	63.0%	0.0%	12.3%	0.0%
Setiap pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah yang dibuat konsisten disosialisasikan/dikomunikasikan dari atasan kepada pelaksana secara berkala	3	0	3	1	43	26	0.0%	4.1%	1.4%	58.9%	35.6%

(konsisten)											
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2021)

Tabel di atas menunjukkan bahwa 52.1% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa setiap pelaksanaan kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah yang dibuat disosialisasikan/dikomunikasikan dengan jelas dari atasan kepada pelaksana. Kemudian 45.2% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0.0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian kecil <sup>19</sup> responden menyatakan tidak setuju (1,4%) atau sangat tidak setuju (1,4%).

Kemudian 0% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan Penyampaian informasi tentang pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah tidak jelas / bias. Kemudian 12.3% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan <sup>47</sup> 63.0% responden tidak setuju dan 24.7% sangat tidak setuju.

Sedangkan terkait konsistensi kebijakan, 35.6% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa Setiap pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah yang dibuat konsisten disosialisasikan/dikomunikasikan dari atasan kepada pelaksana secara berkala (konsisten). Kemudian 58.9% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 1.4% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian dari responden <sup>122</sup> tidak setuju (4.1%) atau sangat tidak setuju (0%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa komunikasi dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan pada institusi <sup>6</sup> kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup

optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur kejelasan informasi, bias informasi dan konsistensi informasi kebijakan.

## 2. Sumber Daya

Sumber daya merupakan komponen kedua dari variabel implementasi kebijakan yang terdiri dari tiga item pernyataan. Pengumpulan data kuesioner menghasilkan statistik deskriptif faktor sumber daya yang terdiri dari tiga pernyataan dari 73 responden.

Tabel 3  
Statistik Deskriptif Faktor Sumber Daya

Option Statistik Deskriptif	Item 9	Item	Item
	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
	Jumlah Staf Sesuai Kebutuhan	Keterpenuhan kebutuhan anggaran	Keterpenuhan Fasilitas
Mean	3.548	2.726	3.384
Median	3.000	3.000	3.000
Mode	3.000	3.000	3.000
Std. Dev	1.041	1.216	1.150
Range	4.000	4.000	4.000
Minimum	1.000	1.000	1.000
Max	5.000	5.000	5.000
Percent 25	3.000	3.000	3.000
Percent 50	4.000	4.000	4.000
Percent 75	4.000	4.000	4.000

Dari tabel di atas diketahui bahwa untuk komponen sumber daya, menghasilkan statistik deskriptif berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 3.548 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban ragu ragu dan setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 1.041 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Jumlah staf pelaksana kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah terpenuhi dengan baik”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean sebesar 2.726 yang artinya <sup>2</sup> rata rata jawaban responden berada pada jawaban setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu-ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar



Setiap pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah yang dibuat disosialisasikan/dikomunikasikan dengan jelas dari atasan kepada pelaksana	4	1	1	0	33	38	1.4%	1.4%	0.0%	45.2%	52.1%
Penyampaian informasi tentang pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah tidak jelas / bias	5	18	46	0	9	0	24.7%	63.0%	0.0%	12.3%	0.0%
Setiap pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah yang dibuat konsisten disosialisasikan/dikomunikasikan dari atasan kepada pelaksana secara berkala (konsisten)	6	0	3	1	43	26	0.0%	4.1%	1.4%	58.9%	35.6%

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2021)

Tabel di atas menunjukkan bahwa 9.6% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa tugas pelaksanaan kebijakan dilaksanakan dengan baik oleh agen pelaksana. Kemudian “64.4% responden setuju akan hal tersebut, sementara 0.0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sisa dari <sup>19</sup> responden menyatakan tidak setuju (23.3%) atau sangat tidak setuju (2.7%)”.

Kemudian 12.3% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan kemampuan pelaksana kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah kurang baik. Kemudian 47.9% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan 34.2% responden <sup>112</sup> tidak setuju dan 5.5% sangat tidak setuju.

Sedangkan terkait konsistensi kebijakan, 12.3% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa adanya niat atau keinginan dari pelaksana kebijakan untuk menyelesaikan tugas / peran nya. Kemudian 52.1% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 1.4% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian dari responden tidak setuju (32.91%) atau sangat tidak setuju (2.7%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa sumber daya dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan pada institusi <sup>6</sup> kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur jumlah staf, keterpenuhan anggaran dan keterpenuhan fasilitas.

### 3. Disposisi

Disposisi merupakan faktor ketiga dari variabel implementasi kebijakan yang diwakili tiga item pernyataan. Dari hasil pengumpulan data kuesioner, diperoleh statistik deskriptif faktor disposisi tiga pernyataan terhadap 73 responden.

Tabel 5  
Statistik Deskriptif Faktor Disposisi

Option Statistik Deskriptif	Item Pernyataan 1	Item Pernyataan 2	Item Pernyataan 3
	Pemenuhan tugas yang diberikan	Kemampuan aparatur	Keinginan bekerja
Mean	4.082	4.055	4.260
Median	3.000	3.000	3.000
Mode	3.000	3.000	3.000
Std. Dev	0.547	0.524	0.553
Range	4.000	4.000	4.000
Minimum	3.000	3.000	3.000
Max	5.000	5.000	5.000
Percent 25	3.000	3.000	3.000
Percent 50	4.000	4.000	4.000
Percent 75	4.000	4.000	4.000

Dari tabel di atas diketahui bahwa dimensi sumber daya, menghasilkan statistik deskriptif berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 4.082 yang artinya **rata-rata jawaban responden** berada **pada jawaban setuju dan** sangat setuju. Sedangkan titik tengah jawaban responden jika

diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.547 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Prosedur birokrasi dalam organisasi mudah / tidak menyuliskan”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean 4.055 artinya rata rata jawaban responden berada pada jawaban setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu-ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.524 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Struktur pegawai tidak terstruktur dengan baik”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 4.260 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawab terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawabab responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.553 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Birokrasi dalam organisasi berkembang dengan baik”

<sup>10</sup> Berikut persentase nilai data faktor disposisi yang ditunjukkan oleh tiga item pernyataan untuk 73 responden, yang ditentukan dari hasil pengumpulan data melalui kuesioner:

Tabel 6  
Distribusi Frekuensi Faktor Disposisi

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
		SS	S	R	TS	STS					
Prosedur birokrasi dalam organisasi mudah / tidak menyuliskan	7	0	8	0	51	14	0.0%	11.0%	0.0%	69.9%	19.2%
Struktur pegawai tidak terstruktur	8	12	53	0	7	1	16.4%	72.6%	0.0%	9.6%	1.4%

dengan baik											
Birokrasi dalam organisasi berkembang dengan baik	9	0	4	0	46	23	0.0%	5.5%	0.0%	63.0%	31.5%

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2023)

Tabel di atas menunjukkan bahwa 19.2% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa Prosedur birokrasi dalam organisasi mudah / tidak menyuliskan. Kemudian 69.9% responden setuju akan hal tersebut, sementara 0.0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sisa dari responden tidak setuju (11.0%) atau sangat tidak setuju (0%).

Kemudian 1.4% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan Struktur pegawai tidak terstruktur dengan baik. Kemudian “9.6% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan 72.6% responden menyatakan tidak setuju dan 16.4% sangat tidak setuju”.

Sedangkan terkait Keinginan bekerja, 31.5% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa Birokrasi dalam organisasi berkembang dengan baik. Kemudian 63.0% pegawai setuju, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian dari responden menyatakan tidak setuju (5.5%) atau sangat tidak setuju (0%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa diposisi dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan pada institusi kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam

sistemnya cukup terpenuhi unsur pemenuhan tugas yang diberikan, kemampuan aparatur dan keinginan bekerja.

#### 4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan komponen kedua dari variabel implementasi kebijakan yang diwakili tiga <sup>1</sup> item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner, diperoleh statistik deskriptif dimensi disposisi yang terdiri dari tiga pernyataan untuk 73 responden.

Tabel 7  
Statistik Deskriptif Item Struktur Birokrasi

Option	Item	Item	Item
	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
Statistik Deskriptif	Prosedur birokrasi mudah	Pegawai tidak terstruktur	Pengembangan Birokrasi yang baik
Mean	4.068	4.027	4.055
<sup>5</sup> Median	3.000	3.000	3.000
Mode	3.000	3.000	3.000
Std. Dev	0.585	0.552	0.575
Range	4.000	4.000	4.000
Minimum	3.000	3.000	3.000
Max	5.000	5.000	5.000
Percent 25	3.000	3.000	3.000
Percent 50	4.000	4.000	4.000

Option	Item	Item	Item
Statistik	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
Percent 75	4.000	4.000	4.000

<sup>35</sup> Dari tabel di atas diketahui bahwa untuk dimensi struktur birokrasi, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 4.068 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.585 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Prosedur birokrasi dalam organisasi mudah / tidak menyuliskan”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean 4.027 artinya <sup>2</sup> rata rata jawaban responden berada pada jawaban setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu-

ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.552 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Struktur pegawai tidak terstruktur dengan baik”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 4.055 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawab terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.575 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Birokrasi dalam organisasi berkembang dengan baik”

Nilai data dimensi struktur birokrasi yang ditunjukkan dengan tiga item pernyataan untuk 73 responden disajikan sebagai berikut, sesuai dengan hasil pengumpulan data dengan kuesioner:

Tabel 8  
Distribusi Frekuensi Dimensi Struktur Birokrasi

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban	Persentase
------------	------	--------------------	------------

		SS	S	R	TS	STS					
Prosedur birokrasi dalam organisasi mudah / tidak menuliskan	7	1	9	0	48	15	1.4%	12.3%	0.0%	65.8%	20.5%
Struktur pegawai tidak terstruktur dengan baik	12	51	0	9	1	12	16.4%	72.6%	0.0%	9.6%	1.4%
Birokrasi dalam organisasi berkembang dengan baik	0	9	1	49	14	0	0.0%	12.3%	1.4%	67.1%	19.2%

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2021)

Data yang ditunjukkan dalam tabel menunjukkan bahwa 20,5% peserta sangat setuju dengan anggapan bahwa prosedur birokrasi dalam perusahaan bersifat mudah dan tidak rumit. Sebanyak 65,8% responden menyatakan setuju, namun tidak ada satupun karyawan yang menjawab netral atau ragu. Sisa responden menyatakan **tidak setuju** (12,3%) atau **sangat tidak setuju** (1,4%).

1,4% peserta menyatakan sangat setuju dengan pendapat bahwa struktur karyawan tidak terorganisir dengan baik. Sebanyak 12,3% karyawan menyatakan setuju, sedangkan tidak ada karyawan yang bersikap netral atau skeptis. Selain itu, sebanyak 69,9% responden menentang dan 16,4% sangat tidak setuju.

Terkait kemajuan birokrasi yang positif, 19,2% responden sangat setuju bahwa perkembangan birokrasi organisasi sudah memuaskan. Sebanyak 67,1% karyawan menyatakan setuju, meskipun 1,4% karyawan tetap netral atau ragu. Sebagian

<sup>69</sup> responden menyatakan tidak setuju (12,3%), namun tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju (0%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan pada institusi <sup>6</sup> kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur Prosedur birokrasi mudah, struktur Pegawai dan Pengembangan Birokrasi.

Statistik deskriptif <sup>10</sup> variabel Implementasi Kebijakan (X1) yang terdiri dari 4 dimensi yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi, dirangkum dan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 9  
Rekapitulasi Deskriptif Statistik Variabel Implementasi Kebijakan (X1)

Dimensi	Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Stdev	Mean per dimensi
Komunikasi (X1a)	1. Kejelasan Informasi	73	1	5	4.452	0.708	4.237
	2. Informasi Kebijakan yang Bias	73	2	5	4.000	0.866	
	3. Konsistensi kebijakan	73	2	5	4.260	0.688	
Sumber Daya (X1b)	1. Jumlah Staf Sesuai Kebutuhan	73	1	5	3.548	1.041	3.219
	2. Keterpenuhan kebutuhan anggaran	73	1	5	2.726	1.216	
	3. Keterpenuhan Fasilitas	73	1	5	3.384	1.150	
Disposisi (X1c)	1. Pemenuhan tugas yang diberikan	73	3	5	4.082	0.547	4.132
	2. Kemampuan aparatur	73	3	5	4.055	0.524	

Dimensi	Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Stdev	Mean per dimensi
	3. Keinginan bekerja	73	3	5	4.260	0.553	
Struktur Birokrasi (X1d)	1. Prosedur birokrasi mudah	73	3	5	4.068	0.585	4.050
	2. Pegawai tidak terstruktur	73	3	5	4.027	0.552	
	3. Pengembangan Birokrasi yang baik	73	3	5	4.055	0.575	
<b>Mean per Variabel</b>							<b>3.910</b>

49

Sumber: hasil pengolahan data (2023)

Dari tabel di atas, kesimpulan ringkas statistik deskriptif variabel penataan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Di dimensi X1a, mean terendah nya adalah 4,000 (yaitu pernyataan ke 2 tentang Informasi Kebijakan yang Bias), mean tertinggi adalah 4,452 (yaitu pernyataan ke 1 tentang Kejelasan Informasi) dengan mean perdimensi 4,237.
2. Di dimensi X1b, mean terendah nya adalah 2,726 (yaitu pernyataan ke 2 tentang Keterpenuhan kebutuhan anggaran), mean tertinggi adalah 3,548 (yaitu pernyataan ke 1 tentang Jumlah Staf Sesuai Kebutuhan) dengan mean perdimensi 3,219.
3. Di dimensi X1c, mean terendah nya adalah 4,055 (yaitu pernyataan ke 2 tentang Kemampuan aparatur), mean tertinggi adalah 4,260 (yaitu pernyataan ke 3 tentang Keinginan bekerja) dengan mean perdimensi 4,132.
4. Di dimensi X1d, mean terendah nya adalah 4,027 (yaitu pernyataan ke 2 tentang Pegawai tidak terstruktur), mean tertinggi adalah 4,068 (yaitu

pernyataan ke 1 tentang Prosedur birokrasi mudah) dengan mean perdimensi 4,050.

### 2.1.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) mempunyai lima dimensi yaitu kreativitas, perhatian terhadap detail, orientasi orang, orientasi tim, dan konsistensi. Variabel-variabel tersebut dilambangkan dengan beberapa indikator yang diubah menjadi berbagai item pertanyaan. Untuk menilai keadaan budaya organisasi, kuesioner yang mencakup 15 pertanyaan tertutup diberikan. Setiap pertanyaan disertai lima kemungkinan solusi, dan responden diminta untuk memilih satu.

#### 1. Inovasi

Inovasi merupakan komponen pertama dari variabel budaya organisasi yang diwakili oleh tiga item pernyataan. Dimensi inovasi dalam kuesioner dianalisis menggunakan statistik deskriptif berdasarkan data yang dikumpulkan dari 73 responden yang mencakup tiga pernyataan.

Tabel 10  
Statistik Deskriptif Item Inovasi

Option Statistik Deskriptif	Item Pernyataan 1	Item Pernyataan 2	Item Pernyataan 3
		Bekerja Inovatif	Berani mengambil resiko
Mean	4.233	3.616	3.562
Median	3.000	3.000	3.000
Mode	3.000	3.000	3.000

<b>Std. Dev</b>	0.717	1.101	1.130
<b>Range</b>	4.000	4.000	4.000
<b>Minimum</b>	2.000	1.000	1.000
<b>Max</b>	5.000	5.000	5.000
<b>Percent 25</b>	3.000	3.000	3.000
<b>Percent 50</b>	4.000	4.000	4.000
<b>Percent 75</b>	4.000	4.000	4.000

Dari tabel di atas diketahui bahwa dimensi inovasi, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 4.233 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.717 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Saya bekerja dengan mengutamakan inovasi”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean sebesar 3.616 yang artinya <sup>2</sup> rata rata jawaban responden berada pada jawaban ragu-ragu dan setuju. Sedangkan

untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu-ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 1.101 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Dalam melaksanakan pekerjaan saya tidak mau mengambil resiko”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 3.562 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban ragu-ragu dan setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawab terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawabab responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 1.130 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Saya selalu <sup>48</sup> berusaha untuk keluar dari zona nyaman, saat bekerja”.

8 Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk dimensi **inovasi** yang diindikasikan oleh tiga item pernyataan untuk 73 responden, sebagai berikut:

Tabel 11  
Distribusi Frekuensi Dimensi Inovasi

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
		SS	S	R	TS	STS					
Saya bekerja dengan mengutamakan inovasi	13	0	4	0	44	25	0.0%	5.5%	0.0%	60.3%	34.2%
Dalam melaksanakan pekerjaan saya tidak mau mengambil resiko	14	12	42	0	17	2	16.4%	57.5%	0.0%	23.3%	2.7%
Saya selalu berusaha untuk keluar dari zona nyaman, saat bekerja	15	2	19	0	40	12	2.7%	26.0%	0.0%	54.8%	16.4%

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2023)

Berdasarkan data yang tersaji pada tabel, 34,2% peserta sangat setuju dengan pernyataan bahwa karyawan mengutamakan inovasi dalam pekerjaannya. Mayoritas responden (60,3%) setuju dengan pernyataan tersebut, sedangkan tidak ada karyawan

yang menjawab acuh tak acuh atau ragu-ragu (0,0%). Sebagian kecil responden <sup>43</sup> tidak setuju (5,5%) atau sangat tidak setuju (0%).

2,7% peserta <sup>127</sup> menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa mereka tidak memiliki keinginan untuk mengambil risiko dalam profesinya. Selanjutnya, 23,3% pekerja menyatakan setuju, sementara tidak ada pekerja yang bersikap netral atau menyatakan ketidakpastian. Selain itu, 57,5% peserta <sup>32</sup> menyatakan tidak setuju, dan 16,4% lainnya sangat tidak setuju.

Mengenai pertimbangan perubahan, sebanyak 16,4% responden sangat setuju bahwa karyawan secara konsisten berusaha melampaui zona nyaman mereka saat bekerja. Sebanyak 54,8% karyawan menyatakan setuju, namun tidak ada satupun karyawan yang bersikap netral atau ragu-ragu. Selain itu, sebagian responden menentang (26,0%) atau sangat tidak setuju (2,7%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa inovasi dalam budaya organisasi pada institusi <sup>6</sup> kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur Bekerja Inovatif, Berani mengambil resiko dan Berfikir untuk berubah.

## 2. Fokus Pada Hal Kecil

Fokus Pada Hal Kecil merupakan komponen kedua dari variabel budaya organisasi yang <sup>1</sup> diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh statistik deskriptif untuk dimensi fokus pada hal kecil dengan tiga pernyataan untuk 73 responden

Tabel 12  
 Statistik Deskriptif Item Fokus Pada Hal Kecil

Option Statistik Deskriptif	Item 9	Item	Item
	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
	Ketelitian dalam menelaah pekerjaan	Kecermatan analisis	Perhatian mendalam pada tugas
Mean	4,315	3.836	3.836
5 Median	3.000	3.000	3.000
Mode	3.000	3.000	3.000
Std. Dev	0.468	0.800	0.752
Range	4.000	4.000	4.000
Minimum	4.000	2.000	1.000
Max	5.000	5.000	5.000
Percent 25	3.000	3.000	3.000
Percent 50	4.000	4.000	4.000
Percent 75	4.000	4.000	4.000

Dari tabel di atas diketahui bahwa dimensi Fokus Pada Hal Kecil, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk

item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 4.315 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.468 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “saya selalu teliti dalam menelaah pekerjaan”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean sebesar 3.836 yang artinya <sup>2</sup> rata rata jawaban responden berada pada jawaban ragu-ragu dan setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkesil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu-ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.800 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang

kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Saya merasa pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai / teman sejawat kurang cermat”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 4.178 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban ragu-ragu dan setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawab terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.752 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Dalam bekerja, saya fokus dan memperhatikan detail kecil pada tugas yang diberikan”.

<sup>1</sup> Dari hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, didapat presentasi nilai data untuk dimensi **Fokus Pada Hal Kecil** yang diindikasikan oleh tiga item pernyataan untuk 73 responden, sebagai berikut:

Tabel 13  
Distribusi Frekuensi Dimensi Fokus Pada Hal Kecil

<sup>7</sup>

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
		SS	S	R	TS	STS					
saya selalu teliti dalam menelaah pekerjaan	16	0	0	0	50	23	0%	0%	0%	8.5%	1.5%

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
Saya merasa pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai / teman sejawat kurang cermat	17	8	55	0	10	0	11.0%	75.3%	0.0%	13.7%	0.0%
Dalam bekerja, saya fokus dan memperhatikan detail kecil pada tugas yang diberikan	18	1	3	0	47	22	1.4%	4.1%	0.0%	64.4%	30.1%

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2023)

Tabel di atas menunjukkan bahwa 31.5% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa pegawai selalu teliti dalam menelaah pekerjaan. Kemudian 68.5% responden setuju, sementara 0.0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian kecil dari responden tidak setuju (0%) atau sangat tidak setuju (0%).

Kemudian 0% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan Saya merasa pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai / teman sejawat kurang cermat. Kemudian 23.3% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan 57.5% responden tidak setuju dan 16.4% sangat tidak setuju.

Sedangkan terkait berpikir untuk berubah, 16.4% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa Dalam bekerja, saya fokus dan memperhatikan detail kecil pada tugas yang diberikan. Kemudian 54.8% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian dari responden tidak setuju (26.0%) atau sangat tidak setuju (2.7%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa fokus pada hal kecil dalam budaya organisasi pada institusi kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur Ketelitian dalam menelaah pekerjaan, Kecermatan analisis dan Perhatian mendalam pada tugas.

### 3. Orientasi Manusia

Orientasi Manusia merupakan komponen ketiga dari variabel budaya organisasi yang diwakili oleh tiga item pernyataan. Dari hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, didapat statistik deskriptif untuk dimensi orientasi manusia dengan tiga pernyataan untuk 73 responden

Tabel 12  
Statistik Deskriptif Item Orientasi Manusia

Option	Item	Item	Item
	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
Statistik Deskriptif	Memperhatikan dampak pada pegawai	Melibatkan pegawai	Faktor manusia sebagai patokan kebijakan
Mean	4.205	4.041	3.973
Median	3.000	3.000	3.000

Option	Item	Item	Item
Statistik	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
Mode	3.000	3.000	3.000
Std. Dev	0.552	0.696	0.666
Range	4.000	4.000	4.000
Minimum	3.000	3.000	2.000
Max	5.000	5.000	5.000
Percent 25	3.000	3.000	3.000
Percent 50	4.000	4.000	4.000
Percent 75	4.000	4.000	4.000

Dari tabel di atas diketahui bahwa dimensi Orientasi Manusia, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 4.205 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.552 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban

yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pimpinan memperhatikan dampak setiap pekerjaan/tugas kepada pegawai”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean sebesar 4.041 yang artinya <sup>2</sup> rata rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu-ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.696 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pegawai tidak dilibatkan dalam setiap penentuan keputusan oleh pimpinan/institusi”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 3.973 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban ragu-ragu dan setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawab terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawabab responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga

dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.666 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Setiap keputusan yang dibuat selalu mempertimbangkan pegawai sebagai faktor utama”.

<sup>8</sup> Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk dimensi **orientasi manusia** yang diindikasikan oleh tiga item pernyataan untuk 73 responden, sebagai berikut:

**Tabel 13**  
Distribusi Frekuensi Dimensi Orientasi Manusia

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
		SS	S	R	TS	STS					
Pimpinan memperhatikan dampak setiap pekerjaan/tugas kepada pegawai	19	0	5	0	48	20	0.0%	6.8%	0.0%	65.8%	27.4%
Pegawai tidak dilibatkan dalam setiap penentuan keputusan oleh pimpinan/institusi	20	19	38	0	16	0	26.0%	52.1%	0.0%	21.9%	0.0%
Setiap keputusan yang dibuat selalu mempertimbangkan	21	2	11	0	47	13	2.7%	15.1%	0.0%	64.4%	17.8%

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
pegawai sebagai faktor utama											

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2023)

Tabel di atas menunjukkan bahwa 27.4% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa Pimpinan memperhatikan dampak setiap pekerjaan/tugas kepada pegawai. Kemudian 65.8% responden setuju akan hal tersebut, sementara 0.0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian kecil dari responden tidak setuju (6.8%) atau sangat tidak setuju (0%).

Kemudian 0% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan Saya merasa pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai / teman sejawat kurang cermat. Kemudian 21.9% pegawai setuju, 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan 34% responden tidak setuju dan 26.0% sangat tidak setuju.

Sedangkan terkait Faktor manusia sebagai patokan kebijakan, 17.8% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa setiap keputusan yang dibuat selalu mempertimbangkan pegawai sebagai faktor utama. Kemudian 64.4% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian dari responden menyatakan tidak setuju (15.1%) atau sangat tidak setuju (2.7%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa orientasi manusia dalam budaya organisasi pada institusi kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur

memperhatikan dampak pada pegawai, Melibatkan pegawai dan Faktor manusia sebagai patokan kebijakan.

#### 4. Orientasi Tim

Orientasi tim merupakan komponen ketiga dari variabel budaya organisasi yang <sup>1</sup>diwakili oleh tiga item pernyataan. Dari hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, didapat statistik deskriptif untuk dimensi orientasi tim dengan tiga pernyataan untuk 73 responden

Tabel 14  
Statistik Deskriptif Item Orientasi Tim

Option Statistik Deskriptif	Item Pernyataan 1	Item Pernyataan 2	Item Pernyataan 3
		Pengorganisasian tim dalam bekerja	Mengabaikan individu
Mean	4.301	4.055	3.781
<sup>5</sup> Median	3.000	3.000	3.000
Mode	3.000	3.000	3.000
Std. Dev	0.617	0.575	0.692
Range	4.000	4.000	4.000
Minimum	3.000	2.000	2.000
Max	5.000	5.000	5.000
Percent 25	3.000	3.000	3.000
Percent 50	4.000	4.000	4.000
Percent 75	4.000	4.000	4.000

<sup>35</sup> Dari tabel di atas diketahui bahwa untuk dimensi Orientasi tim, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 4.301 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.617 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pengerjaan tugas di institusi lebih berorientasi kepada kerja tim daripada individu”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean sebesar 4.055 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu-ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar

deviasi sebesar 0.575 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pendapat atau kompetensi individu tidak terlalu diperhatikan 24 Setiap individu”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 3.781 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban ragu-ragu dan setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawab terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.692 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Setiap individu dapat terlibat dengan bebas dalam kerja tim”.

<sup>8</sup> Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk dimensi **orientasi tim** yang diindikasikan oleh tiga item pernyataan untuk 73 responden, sebagai berikut:

**Tabel 15**  
Distribusi Frekuensi Dimensi Orientasi Tim

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
		SS	S	R	TS	STS					
Pengerjaan tugas di	22	0	6	0	39	28	0.0%	8.2%	0.0%	53.4%	38.4%

institusi lebih berorientasi kepada kerja tim daripada individu												
Pendapat atau kompetensi individu tidak terlalu diperhatikan	23	13	52	0	7	1	17.8%	71.2%	0.0%	9.6%	1.4%	
Setiap individu dapat terlibat dengan bebas dalam kerja tim	24	1	24	0	38	10	1.4%	32.9%	0.0%	52.1%	13.7%	

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2023)

Tabel di atas menunjukkan bahwa <sup>8</sup> 38.4% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa Pengerjaan tugas di institusi lebih berorientasi kepada kerja tim daripada individu. Kemudian 53.4% responden setuju akan hal tersebut, sementara 0.0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian kecil dari <sup>19</sup> responden menyatakan tidak setuju (8.2%) atau sangat tidak setuju (0%).

Kemudian 1.4% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan Pendapat atau kompetensi individu tidak terlalu diperhatikan. Kemudian 9.6% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan <sup>78</sup> 71.2% responden menyatakan tidak setuju dan 17.8% sangat tidak setuju.

Sedangkan terkait Kebebasan untuk bekerja dalam tim, 13.7% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa Setiap individu dapat terlibat dengan bebas dalam kerja tim. Kemudian 52.1% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian dari responden menyatakan tidak setuju (32.9%) atau sangat tidak setuju (1.4%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa orientasi tim dalam budaya organisasi pada institusi kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur Pengorganisasian tim dalam bekerja, Mengabaikan individu dan Kebebasan untuk bekerja dalam tim.

## 5. Konsistensi

Konsistensi merupakan komponen kelima dari variabel budaya organisasi yang diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh statistik deskriptif untuk dimensi orientasi tim dengan tiga pernyataan untuk 73 responden

Tabel 16  
Statistik Deskriptif Item Konsistensi

Option Statistik Deskriptif	Item Pernyataan 1	Item Pernyataan 2	Item Pernyataan 3
		Mempertahankan struktur	Kontinuitas kebijakan
Mean	3.918	3.959	4.151
Median	3.000	3.000	3.000
Mode	3.000	3.000	3.000
Std. Dev	0.662	0.633	0.593

<b>Range</b>	4.000	4.000	4.000
<b>Minimum</b>	2.000	3.000	3.000
<b>Max</b>	5.000	5.000	5.000
<b>Percent 25</b>	3.000	3.000	3.000
<b>Percent 50</b>	4.000	4.000	4.000
<b>Percent 75</b>	4.000	4.000	4.000

7 Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk dimensi konsistensi, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 3.918 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.662 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Institusi tempat saya bertugas selalu konsisten dalam mempertahankan struktur organisasi yang ada”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean sebesar 3.959 yang artinya <sup>2</sup> rata rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju.

Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah ragu-ragu. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah ragu ragu (3) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.633 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Kebijakan yang dibuat sering tumpang tindih dan tidak berkelanjutan”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 4.151 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban ragu-ragu dan setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawab terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 3, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawabab responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Ragu ragu (3) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.593 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Setiap pegawai termasuk pimpinan konsisten melaksanakan peraturan yang dibuat dalam institusi”.

<sup>8</sup> Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk dimensi **Konsistensi** yang diindikasikan oleh tiga item pernyataan untuk 73 responden, sebagai berikut:

Tabel 179  
Distribusi Frekuensi Dimensi Orientasi Tim

Pernyataan	Kode	<sup>7</sup> Alternatif Jawaban					Persentase				
		SS	S	R	TS	STS					
Institusi tempat saya bertugas selalu konsisten dalam mempertahankan struktur organisasi yang ada	25	1	16	0	44	12	1.4%	21.9%	0.0%	60.3%	16.4%
Kebijakan yang dibuat sering tumpang tindih dan tidak berkelanjutan	26	13	44	1	15	0	17.8%	60.3%	1.4%	20.5%	0.0%
Setiap pegawai termasuk pimpinan konsisten melaksanakan peraturan yang dibuat dalam	27	0	8	0	46	19	0.0%	11.0%	0.0%	63.0%	26.0%

institusi25												
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2023)

Tabel di atas menunjukkan 16.4% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa responden bertugas selalu konsisten dalam mempertahankan struktur organisasi yang ada. Kemudian 60.3% responden setuju, 0.0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian kecil responden <sup>7</sup> tidak setuju (21.9%) atau sangat tidak setuju (1.4%).

Kemudian 0.0% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan Kebijakan yang dibuat sering tumpang tindih dan tidak berkelanjutan. Kemudian 20.5% pegawai setuju, 1.4% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan <sup>117</sup> 60.3% responden tidak setuju dan 17.8% sangat tidak setuju.

Sedangkan terkait Konsisten dalam keputusan, 13.7% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa setiap pegawai termasuk pimpinan konsisten melaksanakan peraturan yang dibuat dalam institusi. Kemudian 63.0% pegawai setuju, 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian dari responden <sup>7</sup> tidak setuju (11.0%) atau sangat tidak setuju (0.0%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa konsistensi dalam budaya organisasi pada institusi <sup>6</sup> kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur mempertahankan struktur, kontinuitas kebijakan dan konsisten dalam keputusan.

Statistik deskriptif variabel Budaya organisasi (X2) <sup>73</sup> terdiri dari lima dimensi yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi, direkap dan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 18  
Rekapitulasi Deskriptif Statistik Variabel Budaya Organisasi (X2)

Dimensi	Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Stdev	Mean per dimensi
Inovasi (X2a)	1. Bekerja Inovatif	73	2	5	4.233	0.717	3.804
	2. Berani mengambil resiko	73	1	5	3.616	1.101	
	3. Berfikir untuk berubah	73	1	5	3.562	1.130	
Fokus pada hal kecil (X2b)	1. Ketelitian dalam menelaah pekerjaan	73	4	5	4.315	0.468	4.110
	2. Kecermatan analisis	73	2	5	3.836	0.800	
	3. Perhatian mendalam pada tugas	73	1	5	4.178	0.752	
Orientasi manusia (X2c)	1. Memperhatikan dampak pada pegawai	73	3	5	4.205	0.552	4.073
	2. Melibatkan pegawai	73	3	5	4.041	0.696	
	3. Faktor manusia sebagai patokan kebijakan	73	2	5	3.973	0.666	
Orientasi Tim (X2d)	1. Pengorganisasian tim dalam bekerja	73	3	5	4.301	0.617	4.046
	2. Mengabaikan individu	73	2	5	4.055	0.575	
	3. Kebebasan untuk bekerja dalam tim	73	2	5	3.781	0.692	
Konsistensi	1. Mempertahankan	73	2	5	3.918	0.662	4.009

Dimensi	Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Stdev	Mean per dimensi
(X2e)	struktur						
	2. Kontinuitas kebijakan	73	3	5	3.959	0.633	
	3. Konsisten dalam keputusan	73	3	5	4.151	0.593	
<b>Mean per Variabel</b>							<b>4.008</b>

49

Sumber: hasil pengolahan data (2023)

Dari tabel di atas, disimpulkan berikut:

1. Di dimensi X2a, mean terendah nya adalah 3,562 (yaitu pernyataan ke 3 tentang Berfikir untuk berubah), mean tertinggiya adalah 4,233 (yaitu pernyataan ke 1 tentang Bekerja Inovatif) dengan mean perdimensi 3,804.
2. Di dimensi X2b, mean terendah nya adalah 3,836 (yaitu pernyataan ke 2 tentang Kecermatan analisis), mean tertinggiya adalah 4,315 (yaitu pernyataan ke 1 tentang Ketelitian dalam menelaah pekerjaan) dengan mean perdimensi 4,110.
3. Di dimensi X2c, mean terendah nya adalah 3,973 (yaitu pernyataan ke 3 tentang Faktor manusia sebagai patokan kebijakan), mean tertinggiya adalah 4,205 (yaitu pernyataan ke 1 tentang Memperhatikan dampak pada pegawai) dengan mean perdimensi 4,073.
4. Di dimensi X2d, mean terendah nya adalah 3,781 (yaitu pernyataan ke 3 tentang Kebebasan untuk bekerja dalam tim), mean tertinggiya adalah 4,301 (yaitu pernyataan ke 1 tentang Pengorganisasian tim dalam bekerja) dengan mean perdimensi 4,046.

5. Di dimensi X2e, mean terendah nya adalah 3,918 (yaitu pernyataan ke 1 tentang Mempertahankan struktur), mean tertingginya adalah 4,151 (yaitu pernyataan ke 3 tentang Konsisten dalam keputusan) dengan mean perdimensi 4,009.

### 2.1.2.3 Statistik Deskriptif Variabel Efektivitas Kerja

Variabel Efektivitas Kerja (Y) terdiri dari tiga parameter yang terdiri komponen kemampuan menyesuaikan diri, Integrasi dan Adaptasi diwakili oleh indikator indikator yang diterjemahkan dalam beberapa item pertanyaan. Untuk menilai efektivitas kerja, kuesioner diberikan. Kuesioner <sup>1</sup> terdiri dari 9 pertanyaan tertutup, masing-masing disertai dengan 5 kemungkinan jawaban dan responden harus memilih satu.

#### 1. Kemampuan menyesuaikan diri

Kemampuan beradaptasi merupakan aspek penting dari variabel yang mengukur prestasi kerja. Hal <sup>1</sup> ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner memungkinkan kami memperoleh statistik deskriptif karakteristik adaptasi yang terdiri dari tiga pernyataan dan dijawab oleh 73 responden.

Tabel 19  
Statistik Deskriptif Parameter Kemampuan Menyesuaikan Diri

Option Statistik Deskriptif	Item	Item	Item
	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
	Dapat Mengtur Waktu	Mampu menentukan Sasaran	Mampu mencapai Maksud & Tujuan

<b>Mean</b>	4.068	4.068	4.068
<b>Median</b>	3.000	3.000	3.000
<b>Mode</b>	3.000	3.000	3.000
<b>Std. Dev</b>	0.598	0.656	0.585
<b>Range</b>	4.000	4.000	4.000
<b>Minimum</b>	3.000	2.000	3.000
<b>Max</b>	5.000	5.000	5.000
<b>Percent 25</b>	3.000	3.000	3.000
<b>Percent 50</b>	4.000	4.000	4.000
<b>Percent 75</b>	4.000	4.000	4.000

Dari tabel di atas diketahui bahwa untuk parameter Kemampuan menyesuaikan diri, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 4.068 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 4 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat ragu-ragu (3) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.598 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban

yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pengaturan waktu pelaksanaan kebijakan tepat dan efektif”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean sebesar 4.014 yang artinya <sup>2</sup> rata rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan <sup>2</sup> untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 2, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah tidak setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.656 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Target kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tidak tepat”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 4.068 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban ragu-ragu dan setuju. Sedangkan <sup>2</sup> untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 4, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah ragu-ragu (3) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.585

yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Tujuan kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tercapai dengan baik”.

Dari <sup>1</sup> pengumpulan data mengacu pada kuesioner, didapat presentasi nilai data untuk parameter **Kemampuan menyesuaikan diri** yang diindikasikan oleh tiga item pernyataan untuk 73 responden, sebagai berikut:

Tabel 20  
Distribusi Frekuensi Parameter Kemampuan menyesuaikan diri

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
		SS	S	R	TS	STS					
Pengaturan waktu pelaksanaan kebijakan tepat dan efektif	28	0	10	0	48	15	0.0%	13.7%	0.0%	65.8%	20.5%
Target kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tidak tepat	29	15	45	1	11	1	20.5%	61.6%	1.4%	15.1%	1.4%
Tujuan kebijakan penggunaan anggaran	30	0	10	0	48	15	0.0%	13.7%	0.0%	65.8%	20.5%

pendidikan											
menengah tercapai											
dengan baik											

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2023)

Tabel di atas menunjukkan bahwa 20.5% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa Pengaturan waktu pelaksanaan kebijakan tepat dan efektif. Kemudian 65.8% responden setuju, 0.0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian kecil dari responden tidak setuju (13.7%) atau sangat tidak setuju (0%).

Kemudian 1.4% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan Target kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tidak tepat. Kemudian 15.1% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 1.4% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan 61.6% responden tidak setuju dan 20.5% sangat tidak setuju.

Sedangkan terkait berpikir untuk berubah, 20.5% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa Tujuan kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tercapai dengan baik. Kemudian 65.8% pegawai setuju akan hal tersebut, 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian dari responden tidak setuju (13.7%) atau sangat tidak setuju (0.0%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa kemampuan menyesuaikan diri dalam efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah pada institusi kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur Dapat

Mengtur Waktu, Mampu menentukan Sasaran dan Mampu mencapai Maksud & Tujuan.

## 2. Integrasi

Integrasi merupakan parameter kedua dari variabel efektivitas kerja yang diwakili oleh tiga item pernyataan. Dari pengumpulan data mengacu pada kuesioner, didapat statistik deskriptif untuk dimensi integrasi dengan tiga pernyataan untuk 73 responden.

Tabel 21  
Statistik Deskriptif Parameter Integrasi

Option Statistik Deskriptif	Item 9 Pernyataan 1	Item Pernyataan 2	Item Pernyataan 3
		Sosialisasi antar pegawai	Pengembangan Kerjasama
Mean	4.027	3.945	4.041
Median	3.000	3.000	3.000
Mode	3.000	3.000	3.000
Std. Dev	0.645	0.643	0.588
Range	4.000	4.000	4.000
Minimum	2.000	2.000	3.000
Max	5.000	5.000	5.000
Percent 25	3.000	3.000	3.000
Percent 50	4.000	4.000	4.000
Percent 75	4.000	4.000	4.000

Dari tabel di atas diketahui bahwa untuk parameter integrasi, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 4.068 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 4 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Sangat tidak setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.645 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Sosialisasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah terlaksana dengan baik”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean sebesar 3.945 yang artinya <sup>2</sup> rata rata jawaban responden berada pada jawaban ragu ragu dan setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 2, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah tidak setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah <sup>3</sup> Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga

dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.643 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Kerjasama dengan instansi lain terkait kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tidak dapat dilakukan dengan baik”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 4.041 yang artinya <sup>2</sup> rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 4, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah ragu-ragu (3) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.588 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Kerjasama dengan instansi lain terkait kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah dapat dilakukan <sup>10</sup> dengan baik”.

Berdasarkan hasil pengumpulan data terkait kuesioner, diperoleh nilai data parameter integrasi untuk 73 responden dan diwakili oleh tiga item pernyataan berikut:

Tabel 22  
Distribusi Frekuensi Parameter Integrasi

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
		SS	S	R	TS	STS					
Sosialisasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah terlaksana dengan baik	31	1	10	0	47	15	1.4%	13.7%	0.0%	64.4%	20.5%
Kerjasama dengan instansi lain terkait kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tidak dapat dilakukan dengan baik	32	12	46	1	13	1	16.4%	63.0%	1.4%	17.8%	1.4%
Kerjasama dengan instansi lain terkait kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah dapat dilakukan dengan baik	33	0	11	0	48	14	0.0%	15.1%	0.0%	65.8%	19.2%

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2023)

Tabel di atas menunjukkan bahwa 20.5% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa Sosialisasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah terlaksana dengan baik. Kemudian 64.4% responden setuju, 0.0% pegawai menjawab

netral atau ragu ragu, dan sebagian kecil dari responden <sup>7</sup> tidak setuju (13.7%) atau sangat tidak setuju (1.4%).

Kemudian 1.4% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan Target kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tidak tepat. Kemudian 15.1% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 1.4% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan 61.6% <sup>34</sup> responden tidak setuju dan 20.5% sangat tidak setuju.

Sedangkan terkait komunikasi dengan organisasi lain, 20.5% responden sangat setuju akan pernyataan bahwa Kerjasama dengan instansi lain terkait kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tidak dapat dilakukan dengan baik. Kemudian 1.4% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian dari responden <sup>7</sup> tidak setuju (63.0%) atau sangat tidak setuju (16.4%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa parameter integrasi dalam efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah pada institusi <sup>6</sup> kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur Sosialisasi antar pegawai, pengembangan kerjasama dan komunikasi dengan organisasi lain.

### 3. Adaptasi

Adaptasi merupakan parameter ketiga dari variabel efektivitas kerja yang <sup>1</sup> diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh statistik deskriptif untuk parameter adaptasi dengan tiga pernyataan untuk 73 responden

Tabel 23  
Statistik Deskriptif Parameter Adaptasi

Option	Item	Item	Item
	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
Statistik Deskriptif	Pelibatan masyarakat sekitar dalam kebijakan	Mengakomodir kepentingan sekitar	Harmonisasi dengan lingkungan sekitar
Mean	3.808	3.699	4.055
Median	3.000	3.000	3.000
Mode	3.000	3.000	3.000
Std. Dev	0.659	0.720	0.575
Range	4.000	4.000	4.000
Minimum	2.000	2.000	3.000
Max	5.000	5.000	5.000
Percent 25	3.000	3.000	3.000
Percent 50	4.000	4.000	4.000
Percent 75	4.000	4.000	4.000

Dari tabel di atas diketahui bahwa untuk dimensi integrasi, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda untuk setiap item pernyataan. Untuk item **pernyataan 1** di dapatkan nilai mean sebesar 3.808 yang artinya **rata-rata jawaban responden** berada **pada jawaban setuju dan sangat setuju**. Sedangkan **untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median)** sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 4 artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil

adalah Sangat tidak setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.659 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Masyarakat dilibatkan dalam pelaksanaan kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah”.

Untuk item **pernyataan 2** di dapatkan nilai mean sebesar 3.699 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban ragu ragu dan setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah ragu-ragu, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 4, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.720 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tidak dapat mengakomodir kepentingan stakeholder”.

Untuk item **pernyataan 3** di dapatkan nilai mean sebesar 4.055 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (Median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah

jawaban responden adalah Setuju, lalu untuk jawaban terbanyak yang di pilih responden (mode) adalah 4, artinya jawaban paling banyak yang dipilih responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah ragu-ragu (3) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standar deviasi sebesar 0.575 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pelaksanaan kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah harmonis dengan lingkungan sekitar yang terkait.”

<sup>8</sup> Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk parameter **adaptasi** yang diindikasikan oleh tiga item pernyataan untuk 73 responden, berikut:

**Tabel 24**  
Distribusi Frekuensi Parameter Adaptasi

Pernyataan	Kode	Alternatif Jawaban					Persentase				
		SS	S	R	TS	STS					
Masyarakat dilibatkan dalam pelaksanaan kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah	34	1	20	0	43	9	1.4%	27.4%	0.0%	58.9%	12.3%
Kebijakan penggunaan anggaran	35	7	41	0	21	4	9.6%	56.2%	0.0%	28.8%	5.5%

pendidikan menengah tidak dapat mengakomodir kepentingan stakeholder												
Pelaksanaan kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah harmonis dengan lingkungan sekitar yang terkait.	36	0	9	0	50	14	0.0%	12.3%	0.0%	68.5%	19.2%	

Sumber: Data Hasil Penelitian di Olah (2023)

Tabel di atas menunjukkan bahwa 12.3% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa masyarakat dilibatkan dalam pelaksanaan kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah. Kemudian 58.9% responden setuju akan hal tersebut, sementara 0.0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian kecil dari <sup>19</sup> responden menyatakan tidak setuju (27.4%) atau sangat tidak setuju (1.4%).

Kemudian 5.5% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah tidak dapat mengakomodir kepentingan stakeholder. Kemudian 28.8% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara

0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan 56.2% responden <sup>11</sup> tidak setuju dan 9.6% sangat tidak setuju.

Sedangkan terkait komunikasi dengan organisasi lain, 19.2% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa Masyarakat dilibatkan dalam pelaksanaan kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah. Kemudian 68.5% pegawai setuju akan hal tersebut, sementara 0% pegawai menjawab netral atau ragu ragu, dan sebagian dari responden <sup>7</sup> tidak setuju (12.3%) atau sangat tidak setuju (0.0%).

Hasil data penelitian di atas menunjukkan bahwa adaptasi dalam efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah pada institusi <sup>6</sup> kantor cabang dinas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Banten cukup optimal, dalam sistemnya cukup terpenuhi unsur Pelibatan masyarakat sekitar dalam kebijakan, Mengakomodir kepentingan sekitar dan Harmonisasi dengan lingkungan sekitar.

Statistik deskriptif variabel efektifitas kerja (Y) yang terdiri dari tiga parameter yaitu kemampuan menyesuaikan diri, integrasi, adaptasi direkap dan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 27  
Rekapitulasi Deskriptif Statistik Variabel Efektifitas <sup>1</sup> Kerja (Y)

Dimensi	Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Stdev	Mean per dimensi
Kemampuan menyesuaikan diri (Ya)	1. Dapat Mengtur Waktu	73	3	5	4.055	0.598	4.046
	2. Mampu menentukan Sasaran	73	2	5	4.014	0.656	
	3. Mampu mencapai Maksud &	73	3	5	4.068	0.585	

	Tujuan						
Integrasi (Yb)	1. Sosialisasi antar pegawai	73	2	5	4.027	0.645	4.005
	2. Pengembangan Kerjasama	73	2	5	3.945	0.643	
	3. Komunikasi dengan organisasi lain	73	3	5	4.041	0.588	
Adaptasi (Yc)	1. Pelibatan masyarakat sekitar dalam kebijakan	73	2	5	3.808	0.659	3.854
	2. Mengakomodir kepentingan sekitar	73	2	5	3.699	0.720	
	3. Harmonisasi dengan lingkungan sekitar	73	3	5	4.055	0.575	
<b>Mean per Variabel</b>							<b>3.968</b>

Dari tabel di atas, disimpulkan berikut:

1. Di dimensi Ya, mean terendah nya adalah 4,014 (yaitu pernyataan ke 2 tentang Mampu menentukan Sasaran), mean tertinggiya adalah 4,068 (yaitu pernyataan ke 3 tentang Mampu mencapai Maksud & Tujuan) dengan mean perdimensi 4,046.
2. Di dimensi Yb, mean terendah nya adalah 3,945 (yaitu pernyataan ke 2 tentang Pengembangan Kerjasama), mean tertinggiya adalah 4,041 (yaitu pernyataan ke 3 tentang Komunikasi dengan organisasi lain) dengan mean perdimensi 4,005.
3. Di dimensi Yc, mean terendah nya adalah 3,699 (yaitu pernyataan ke 2 tentang Mengakomodir kepentingan sekitar), mean tertinggiya adalah 4,055 (yaitu pernyataan ke 3 tentang Harmonisasi dengan lingkungan sekitar) dengan mean perdimensi 3,854.

### 1.1.4 Evaluasi Model Struktural dan Kaitannya dengan Hipotesis

Bagian ini berhubungan dengan kesimpulan evaluasi terhadap bagaimana Parameter adalah indikator yang menunjukkan <sup>113</sup> hubungan sebab-akibat atau dampak suatu variabel tersembunyi terhadap variabel tersembunyi lainnya. <sup>1</sup> Evaluasi model struktural dalam penelitian ini kemudian dihubungkan dengan hipotesis penelitian yang diajukan dalam penyelidikan ini.

Dalam persamaan tersebut, <sup>39</sup> koefisien jalur positif menandakan adanya pengaruh positif variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan koefisien jalur negatif menandakan dampak negatif variabel independen terhadap variabel dependen. <sup>111</sup> Pengujian hipotesis dilakukan dengan menilai signifikansi koefisien jalur menggunakan uji T pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ .

<sup>4</sup> Pengujian secara parsial untuk menguji apakah:

H1: X1 memiliki pengaruh terhadap Y.

<sup>4</sup> H2: X2 memiliki pengaruh terhadap Y.

Pengujian dilakukan terhadap model yang diperbarui setelah memperoleh model yang lebih sesuai. Hipotesis umum untuk setiap pengujian adalah:

<sup>4</sup> H<sub>0</sub> : tidak terdapat pengaruh signifikan

H<sub>1</sub> : terdapat pengaruh signifikan

Kriteria uji:

- Tolak H<sub>0</sub> jika  $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$  atau  $t \text{ hitung} \leq -t \text{ tabel}$
- Terima H<sub>0</sub> jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  atau  $t \text{ hitung} \geq -t \text{ tabel}$

Pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) maka nilai t tabel adalah 1,96.

**1. Pengujian Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh Implementasi Kebijakan (X1) terhadap Efektivitas (Y) (X1  $\square$  Y).**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui Implementasi Kebijakan berpengaruh terhadap Efektifitas Kerja Penggunaan Anggaran.

$H_{010}$  : X1 tidak memiliki pengaruh terhadap Y

$H_{110}$  : X1 memiliki pengaruh terhadap Y

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur = 0,33 dengan nilai t hitung = 3,11 Nilai koefisien jalur diatas menunjukkan hubungan yang searah antara X1 dan Y, karena bernilai positif (0,33 > 0). Artinya jika X1 meningkat maka Y akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

Nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 adalah  $\pm 1,96$  sehingga t hitung (3,11) > t tabel (1,96). Dengan demikian koefisien signifikan,  $H_{010}$  ditolak dan  $H_{110}$  diterima, artinya Terdapat pengaruh Implementasi Kebijakan (X1) terhadap Efektifitas Kerja (Y)

**Kesimpulan Hipotesis 1**

Implementasi Kebijakan berpengaruh terhadap Efektifitas Kerja Penggunaan Anggaran (positif)  
(TERBUKTI)

**2. Pengujian Hipotesis 2: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Efektivitas (Y) (X2  $\square$  Y).**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui Budaya Organisasi berpengaruh positive terhadap Efektivitas.

H02 : X2 tidak memiliki pengaruh terhadap Y

H12 : X2 memiliki pengaruh terhadap Y

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur = 0,56 dengan nilai  $t$  hitung = 4,91. Nilai koefisien jalur diatas menunjukkan hubungan yang searah antara X2 dan Y, karena bernilai positif (0,56 > 0). Artinya jika X2 meningkat maka Y akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

Nilai  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 adalah  $\pm 1,96$  sehingga  $t$  hitung (4,91) >  $t$  tabel (1,96). Dengan demikian koefisien signifikan,  $H_{011}$  ditolak dan  $H_{111}$  diterima, artinya Terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Efektifitas Kerja (Y)

#### Kesimpulan Hipotesis 2

<sup>33</sup> Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Efektifitas Kerja Penggunaan Anggaran  
(TERBUKTI)

<sup>62</sup> 3. Pengujian Hipotesis 3, Terdapat pengaruh Implementasi Kebijakan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara bersama-sama terhadap Efektivitas (Y) (X1, X2 - Y).

<sup>4</sup> Pengujian secara simultan dilakukan untuk menguji apakah:

H<sub>03</sub>: X1 dan X2 secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap Y.

<sup>4</sup> H<sub>1.3</sub>: X1 dan X2 secara simultan memiliki pengaruh terhadap Y.

Kriteria uji:

- Tolak H<sub>0</sub> jika F hitung  $\geq$  F tabel

- Terima  $H_0$  jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$

Nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh adalah 4,11. Nilai  $F_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 adalah 3,128 sehingga  $F_{hitung}$  (4,11)  $>$   $F_{tabel}$  (3,128). Dengan demikian koefisien signifikan,  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{13}$  diterima, artinya Terdapat pengaruh Implementasi Kebijakan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara bersama-sama terhadap Efektifitas Kerja Penggunaan Anggaran (Y).

- Untuk mendapatkan nilai  $F_{hitung}$  maka digunakan rumus berikut:

$$F_{hitung} = \frac{(n - k - 1)(R^2)}{k(1 - R^2)}$$

Nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh adalah 36,33. Nilai  $F_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 adalah 3,128 sehingga  $F_{hitung}$  (39,4683)  $>$   $F_{tabel}$  (3,128). Dengan demikian koefisien signifikan,  $H_{012}$  ditolak dan  $H_{112}$  diterima, artinya Terdapat pengaruh Implementasi Kebijakan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara bersama-sama terhadap Efektifitas Kerja Penggunaan Anggaran (Y).

Berikut adalah hasil perhitungan yang diperoleh:

Tabel 47

Uji Pengaruh terhadap Y

Hubungan	R square	df1	df2	F tabel	F hitung	Kesimpulan
X1 dan X2 terhadap Y	0.53	2	70	3.128	34.468	$H_0$ ditolak $H_3$ Diterima

Sumber: Hasil olah data (2021)

Tabel di atas menunjukkan pengaruh Implementasi Kebijakan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara bersama-sama terhadap Efektifitas Kerja Penggunaan

Anggaran (Y) dengan nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar  $39,468 > F_{\text{tabel}} = 3,128$ ; artinya pengaruh Implementasi Kebijakan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara bersama-sama terhadap Efektifitas Kerja Penggunaan Anggaran (Y) signifikan dengan koefisien determinasi sebesar 53%. Dengan demikian  $H_{112}$  diterima atau terbukti. Artinya X1 dan X2 secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap Y.

### Kesimpulan Hipotesis 3

Implementasi Kebijakan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Efektifitas Kerja Penggunaan Anggaran

**(TERBUKTI)**

Secara keseluruhan hasil evaluasi model struktural penelitian ini dan keterkaitannya dengan hipotesis penelitian, dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 48

Tabel Rekap Evaluasi Model Struktural

Variabel Laten	Variabel Observed	A (Lamda)	$\gamma$ (Gamma)	T-Value	R <sup>2</sup>	Kesimpulan
X <sub>1</sub>	X <sub>1a</sub>	0.66		5.99	-	Terbukti sebagai indikator yang tepat
	X <sub>1b</sub>	0.67		6.19	-	Terbukti sebagai indikator yang tepat
	X <sub>1c</sub>	0.82		8.15	-	Terbukti sebagai indikator yang tepat
	X <sub>1d</sub>	0.83		9.85	-	Terbukti sebagai indikator yang tepat

X <sub>2</sub>	X <sub>2a</sub>	0.79		7.47	-	Terbukti sebagai indikator yang tepat
	X <sub>2b</sub>	0.64		5.97	-	Terbukti sebagai indikator yang tepat
	X <sub>2c</sub>	0.72		6.60	-	Terbukti sebagai indikator yang tepat
	X <sub>2d</sub>	0.84		8.35	-	Terbukti sebagai indikator yang tepat
	X <sub>2e</sub>	0.79		7.94	-	Terbukti sebagai indikator yang tepat
X <sub>1</sub> → Y	∩		0.33	3.11		Berpengaruh positif (Hipotesis 1 diterima)
X <sub>2</sub> → Y	∩		0.56	4.91		Berpengaruh positif (Hipotesis 1 diterima)
X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub> → Y	∩				0.53	Berpengaruh secara simultan sebesar 53% (Hipotesis diterima)

Sumber: Data Hasil Analisis, (2021)

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural dan kaitannya dengan hipotesis, tampak bahwa X<sub>1</sub> yang terdiri dari X<sub>1a</sub>, X<sub>1b</sub>, X<sub>1c</sub>, dan X<sub>1d</sub> seluruh hipotesisnya diterima, dan berpengaruh positif terhadap Y. sedangkan X<sub>2</sub> yang terdiri dari X<sub>2a</sub>, X<sub>2b</sub>, X<sub>2c</sub>, X<sub>2d</sub> dan X<sub>2e</sub>, seluruhnya juga dibuktikan sebagai indikator yang tepat, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel X<sub>2</sub> juga berpengaruh terhadap variabel Y.

Pengaruh langsung variabel X<sub>1</sub> terhadap variabel Y bernilai positif sehingga hipotesis yang diajukan diterima, begitu juga dengan hipotesis 2 yaitu X<sub>2</sub> terhadap variabel Y, bernilai positif yang artinya hipotesis ke dua dapat diterima. Kemudian

secara simultan variabel <sup>85</sup> X1 dan X2 secara langsung berpengaruh positif terhadap variabel Y dengan koefisien determinasi sebesar 53%.

## <sup>86</sup> 2.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian pembahasan ini, akan diinterpretasikan data hasil penelitian yang telah disajikan sebelumnya. Pembahasan akan berupa pemaparan hasil hipotesis penelitian yang telah diuji dalam penelitian. Adapun pembahasan tersebut disajikan sebagai berikut.

### 2.2.1 Pembahasan Pengaruh Implementasi Kebijakan Terhadap Efektifitas Penggunaan Anggaran Penyelenggaraan Pendidikan Menengah Pada <sup>6</sup> Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten

<sup>28</sup> Keberhasilan kebijakan tidak hanya tergantung pada perumusan yang baik, tetapi juga pada langkah-langkah konkret dan terkoordinasi yang diambil selama implementasi. Implementasi kebijakan memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas penyelenggaraan pendidikan menengah. Dalam konteks ini, implementasi kebijakan mencakup langkah-langkah praktis yang diambil untuk menerapkan kebijakan pendidikan menengah.

Implementasi kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan menengah merupakan suatu upaya penting dalam agenda prioritas pemerintah Indonesia. Dalam program penyelenggaraan Pendidikan Menengah, implementasi kebijakan yang dimaksud adalah implementasi terkait dengan regulasi penggunaan anggaran dalam pelaksanaan pengelolaan pendidikan menengah yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi. Implementasi kebijakan tersebut dilaksanakan untuk mensukseskan program

pemerintah dalam mengentaskan kebodohan melalui pembangunan pendidikan, khususnya pendidikan menengah yaitu SMA, SMK dan SKh.

Variabel implementasi kebijakan ini terdiri dari empat indikator yaitu indikator komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa indikator indikator dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten telah cukup dilakukan dengan baik namun belum optimal.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *loading factor* pengaruh variabel X1 terhadap Y sebesar 0,33 artinya variabel X1 berpengaruh positif terhadap variabel Y. Hal ini diartikan Implementasi Kebijakan (X1) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Efektifitas Kerja (Y) dengan arah positif.

Analisis deskriptif menunjukkan implementasi kebijakan mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.910 artinya secara keseluruhan responden memiliki persepsi ragu cenderung setuju terhadap implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten. Dimana nilai mean terendah adalah indikator Sumber Daya yaitu 3.219 yang masuk dalam kategori ragu-ragu, mean tertinggi adalah indikator Komunikasi yaitu 4.237 yang masuk dalam kategori sangat setuju, dengan mean variabel Implementasi Kebijakan adalah 3.850 yang masuk dalam kategori setuju. Artinya mayoritas responden setuju dengan pernyataan di variabel Implementasi Kebijakan.

### 2.2.1.1.1 Komunikasi

Berdasarkan hasil penelitian, dalam deskriptif statistik, komunikasi merupakan <sup>23</sup> dimensi yang memiliki nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan dimensi lainnya dalam implementasi kebijakan. Angka 4.237 masuk dalam kategori sangat setuju yang menunjukkan bahwa kejelasan informasi, konsistensi informasi, dan biasanya informasi dalam pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten.

Sedangkan berdasarkan sub-struktur model t value variabel implementasi kebijakan, komunikasi sebesar 5,99 menunjukkan adanya pengaruh (hubungan atau perbedaan) yang kuat dan signifikan secara statistik dalam konteks pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang membentuk implementasi kebijakan. Nilai sebesar 0,66 pada sub struktur *standardize solution* <sup>18</sup> menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara implementasi kebijakan dan komunikasi. Secara khusus, untuk setiap peningkatan satu unit dalam implementasi kebijakan, diharapkan ada peningkatan sebesar 0,66 unit dalam komunikasi, dengan asumsi semua variabel lainnya konstan.

Hasil pengolahan data yang didapatkan secara kuantitatif tersebut di atas <sup>11</sup> didukung dengan hasil observasi dan wawancara yang menunjukkan bahwa kebijakan penggunaan anggaran dalam penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten pada dasarnya telah diimplementasikan dengan baik, walaupun dengan beberapa kendala. Dan upaya tersebut telah memberikan dampak yang positif dalam peningkatan efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran dalam penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten. Hasil penelitian tersebut dapat diartikan

bahwa jika implementasi kebijakan Penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten meningkat, maka efektifitas kerja kebijakan juga akan meningkat.

Item pernyataan setiap pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah yang dibuat disosialisasikan/dikomunikasikan dengan jelas dari atasan kepada pelaksana, menjadi salah satu item yang mengukur implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. Berdasarkan hasil penelitian pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah yang jelas dalam hal komunikasi dari atasan kepada pelaksana adalah salah satu faktor kunci yang mengukur implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah oleh KCD Provinsi Banten. Komunikasi yang jelas dari atasan kepada pelaksana membantu memastikan bahwa semua pihak terlibat memahami tujuan dan sasaran dari kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. Ini memungkinkan para pelaksana untuk <sup>81</sup> memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Komunikasi yang efektif memastikan bahwa informasi mengenai kebijakan penggunaan anggaran disampaikan kepada pelaksana pada waktu yang tepat. Hal ini memungkinkan para pelaksana untuk <sup>63</sup> mempersiapkan diri dengan baik dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan implementasi kebijakan berjalan lancar. Komunikasi yang jelas dan terbuka dari atasan kepada pelaksana menciptakan rasa keterlibatan dan dukungan di antara mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan komitmen para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan dengan baik.

Dengan demikian, komunikasi yang jelas dan efektif dari atasan kepada pelaksana merupakan faktor krusial dalam keberhasilan implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. Hal ini memastikan bahwa semua pihak terlibat memiliki pemahaman yang sama dan dapat bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kebijakan tersebut.

Penyampaian informasi tentang pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah merupakan salah satu item yang sangat menentukan dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah. Penyampaian informasi yang jelas dan komprehensif membantu memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami dengan baik apa yang diharapkan dari mereka dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Ini termasuk pemahaman tentang tujuan kebijakan, prosedur pelaksanaan, peran dan tanggung jawab masing-masing pihak, serta harapan yang terkait dengan penggunaan anggaran.

Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas, setiap pihak akan memiliki pandangan yang sama tentang bagaimana kebijakan harus dilaksanakan. Ini membantu mencegah terjadinya interpretasi yang salah atau tidak konsisten dalam pelaksanaan kebijakan, sehingga memastikan konsistensi dalam aplikasi kebijakan di seluruh unit atau wilayah yang terlibat. Penyampaian informasi secara transparan tentang pelaksanaan kebijakan meningkatkan tingkat akuntabilitas di dalam organisasi. Ketika semua pihak mengetahui secara jelas apa yang diharapkan dari mereka, mereka lebih cenderung untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang mereka ambil terkait dengan penggunaan anggaran. Ketika informasi disampaikan dengan baik, hal ini juga dapat meningkatkan keterlibatan dan dukungan

dari berbagai pihak terkait. Para pelaksana yang merasa didengar dan dipahami cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan kebijakan, yang pada gilirannya meningkatkan kemungkinan kesuksesan pelaksanaan kebijakan.

Penyampaian informasi yang efektif tentang pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah adalah kunci untuk kesuksesan implementasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan tersebut. Hal ini <sup>37</sup> memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang jelas dan dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Konsistensi dalam penyampaian informasi atau sosialisasi kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah dari atasan kepada pelaksana secara berkala adalah salah satu faktor yang sangat <sup>42</sup> menentukan dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah. Konsistensi dalam penyampaian informasi atau sosialisasi kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah dari atasan kepada pelaksana secara berkala merupakan faktor penting dalam memastikan kesuksesan implementasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, terorganisir, <sup>11</sup> dan berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi yang efektif antara berbagai pihak terkait, seperti pemerintah daerah, lembaga pendidikan, dan masyarakat, dapat membantu menciptakan pemahaman bersama mengenai urgensi dan tujuan dari kebijakan pembiayaan pendidikan. Dengan adanya pemahaman yang sama, pelaksanaan kebijakan akan menjadi lebih lancar dan efisien. Komunikasi yang baik juga memungkinkan

keterlibatan aktif dari berbagai stakeholder dalam proses implementasi kebijakan. Melibatkan semua pihak yang terkait akan meningkatkan dukungan dan partisipasi dalam menjalankan kebijakan tersebut.

#### 2.2.1.1.2 Sumber Daya

Berdasarkan hasil penelitian, dalam deskriptif statistik, sumber daya merupakan dimensi yang <sup>11</sup> memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan dengan dimensi lainnya dalam implementasi kebijakan. Angka 3.219 masuk dalam kategori setuju yang menunjukkan bahwa kejelasan informasi, konsistensi informasi, dan biasanya informasi dalam pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten dinilai baik.

Sedangkan berdasarkan sub-struktur model t value variabel implementasi kebijakan, sumber daya sebesar 6,19 menunjukkan adanya pengaruh (hubungan atau perbedaan) yang cukup kuat dan signifikan secara statistik dalam konteks pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang membentuk implementasi kebijakan. Nilai sebesar 0,67 pada sub struktur *standardize solution* <sup>18</sup> menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara implementasi kebijakan dan sumber daya. Secara khusus, untuk setiap peningkatan satu unit dalam implementasi kebijakan, diharapkan ada peningkatan sebesar 0,66 unit dalam sumber daya, dengan asumsi semua variabel lainnya konstan.

Provinsi Banten, seperti banyak daerah lain di Indonesia, menghadapi tantangan dalam membiayai penyelenggaraan pendidikan. Salah satu faktor utama adalah keterbatasan anggaran yang dialokasikan untuk sektor pendidikan. Anggaran

yang terbatas dapat menghambat pengembangan infrastruktur pendidikan, pelatihan guru, dan penyediaan fasilitas belajar-mengajar yang memadai.

Salah satu masalah yang dihadapi pemerintah pada sektor pendidikan menengah di Provinsi Banten, <sup>95</sup> adalah masih rendahnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia. Kurangnya tenaga pendidik yang berkualitas dan pelatihan juga menjadi masalah serius. Kurangnya <sup>58</sup> sumber daya manusia yang kompeten mempengaruhi kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Masalah lain yang dihadapi pemerintah pada sektor pendidikan menengah di Provinsi Banten, adalah keterbatasan infrastruktur fasilitas pendidikan. Prasarana pendidikan yang kurang memadai, seperti terbatasnya ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan sarana olah raga, dapat mempengaruhi proses pembelajaran dan menciptakan lingkungan belajar yang tidak kondusif. Beberapa daerah di Provinsi Banten juga mengalami kesulitan aksesibilitas ke institusi pendidikan karena jarak tempuh yang jauh dari sekolah terdekat atau kurangnya transportasi umum yang memadai.

Dalam segi sumber daya, jumlah staf pelaksana kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah yang memadai sangat penting dalam menentukan implementasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah. Jumlah <sup>104</sup> pegawai pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menurut hasil observasi dan pengamatan peneliti, memang menjadi salah satu kendala tersendiri, karena ketersediaan pegawai yang terbatas membuat pengelolaan penyelenggaraan pendidikan menengah terutama pengelolaan anggaran, menjadi terhambat, walaupun masih dalam batas toleransi. Jumlah staf yang memadai memastikan bahwa organisasi atau lembaga pendidikan

memiliki kapasitas yang cukup untuk melaksanakan kebijakan dengan efektif. Dengan adanya cukup banyak staf, tugas dan tanggung jawab terkait dengan implementasi kebijakan dapat didistribusikan dengan baik dan tidak terlalu memberatkan staf yang ada.

Jumlah staf yang memadai juga memungkinkan organisasi untuk memberikan layanan yang lebih berkualitas kepada siswa dan masyarakat. Staf <sup>76</sup> memiliki lebih banyak waktu dan sumber daya untuk fokus pada kegiatan pendidikan dan pelayanan yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Jumlah staf yang memadai juga memungkinkan organisasi untuk beroperasi dengan lebih efisien. Dengan adanya cukup banyak staf, <sup>25</sup> pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan tepat waktu, mengurangi kemungkinan terjadinya penundaan atau keterlambatan dalam pelaksanaan kebijakan. memastikan jumlah staf pelaksana kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah yang memadai merupakan langkah penting dalam memastikan keberhasilan implementasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah. Hal ini membantu organisasi untuk beroperasi secara efektif, memberikan layanan berkualitas, dan mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kecukupan anggaran untuk pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah adalah salah satu faktor kunci yang menentukan implementasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah. Anggaran yang cukup <sup>82</sup> memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan tersedia dalam jumlah yang memadai. Ini mencakup pengadaan peralatan, fasilitas, bahan ajar, pelatihan staf, dan layanan pendukung lainnya yang diperlukan untuk

mendukung pelaksanaan kebijakan. Maka kecukupan anggaran untuk pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah sangat penting dalam menjamin keberhasilan implementasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan menengah. Pemerintah, lembaga pendidikan, dan pihak terkait lainnya perlu memastikan bahwa anggaran yang cukup dialokasikan untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dan efektif.

<sup>27</sup> Hasil penelitian tersebut mendukung dan mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reni Hendrawati (2012) yang menyatakan bahwa pelaksanaan kebijakan memberikan kontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi. <sup>101</sup> Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, Implementasi kebijakan penggunaan anggaran mempengaruhi bagaimana sumber daya dialokasikan, termasuk anggaran, personel, dan infrastruktur. Alokasi sumber daya yang tepat dapat mendukung efektivitas penyelenggaraan pendidikan dengan menyediakan fasilitas yang memadai, tenaga pendidik yang berkualitas, dan bahan ajar yang diperlukan. Selain itu Implementasi kebijakan dapat mengarah pada perubahan dalam kurikulum pendidikan menengah. Pemilihan materi ajar, metode pengajaran, dan penilaian dapat dipengaruhi oleh kebijakan yang diimplementasikan, dengan tujuan untuk meningkatkan relevansi dan kualitas pendidikan. Sehingga kebijakan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten dapat dikatakan efektif dalam mencapai tujuan pembangunan pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

Hasil interview dengan Sekretaris Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten, dikemukakan bahwa pengalokasian <sup>14</sup> sumber daya, baik sumber daya

pembiayaan maupun sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten telah memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, bahkan lebih. Sebagaimana data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebagai berikut:

“alokasi anggaran pendidikan menengah di Provinsi Banten sebesar 26,77% dari total APBD, jadi secara ketentuan, kita sudah sangat memenuhi syarat minimal anggaran pendidikan sebagaimana di atur oleh pemerintah pusat, walaupun di lapangan sudah tentu masih banyak ditemukan kendala”

Secara pemenuhan sumber daya anggaran, penyelenggaraan pendidikan menengah telah memenuhi kebutuhan, walaupun dalam kenyataan di lapangan masih terdapat kebutuhan kebutuhan yang masih perlu perhatian lebih dari pemerintah.

### 2.2.1.1.3 Disposisi

Berdasarkan hasil penelitian, dalam deskriptif statistik, disposisi merupakan dimensi yang memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan dengan dimensi lainnya dalam implementasi kebijakan. Angka 4.132 masuk dalam kategori sangat setuju yang menunjukkan bahwa pemenuhan tugas, kemampuan aparatur dan keinginan bekerja pada instansi pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten dinilai sangat baik.

Sedangkan berdasarkan sub-struktur model t value variabel implementasi kebijakan, disposisi sebesar 8,15 menunjukkan adanya pengaruh (hubungan atau perbedaan) yang kuat dan signifikan secara statistik dalam konteks pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang membentuk implementasi kebijakan. Nilai sebesar 0,82 pada sub struktur *standardize solution* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara implementasi

kebijakan dan disposisi. Secara khusus, untuk setiap peningkatan satu unit dalam implementasi kebijakan, diharapkan ada peningkatan sebesar 0,66 unit dalam disposisi, dengan asumsi semua variabel lainnya konstan.

Disposisi yang kuat terhadap pentingnya pendidikan akan mendorong para pelaku kebijakan untuk memberikan prioritas yang tepat dalam alokasi anggaran untuk pendidikan menengah di Provinsi Banten. Kesadaran ini akan mempengaruhi keputusan-keputusan strategis yang diambil demi meningkatkan kualitas dan aksesibilitas pendidikan. Disposisi yang didasari oleh komitmen untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan juga akan berdampak positif pada efektivitas kerja pembiayaan pendidikan menengah. Para pelaku kebijakan yang memiliki komitmen ini cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi dan inovasi untuk meningkatkan standar pendidikan.

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa disposisi dalam implementasi kebijakan terhadap efektivitas kerja pembiayaan pendidikan menengah di Provinsi Banten memiliki pengaruh yang signifikan. Para pelaku kebijakan perlu memiliki disposisi yang positif dan progresif agar tujuan pembangunan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

#### **2.2.1.1.4 Struktur Birokrasi**

Berdasarkan hasil penelitian, dalam deskriptif statistik, disposisi merupakan dimensi yang memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan dengan dimensi lainnya dalam implementasi kebijakan. Angka 4.050 masuk dalam kategori sangat setuju yang menunjukkan bahwa kemudahan birokrasi, struktur pegawai dan pengembangan

birokrasi pada instansi pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten dinilai sangat baik.

Sedangkan berdasarkan sub-struktur model t value variabel implementasi kebijakan, struktur birokrasi sebesar 9,85 menunjukkan adanya pengaruh (hubungan atau perbedaan) yang kuat dan signifikan secara statistik dalam konteks pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang membentuk implementasi kebijakan. Nilai sebesar 0,93 pada sub struktur *standardize solution* <sup>18</sup> menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara implementasi kebijakan dan struktur birokrasi. Secara khusus, untuk setiap peningkatan satu unit dalam implementasi kebijakan, diharapkan ada peningkatan sebesar 0,66 unit dalam struktur birokrasi, dengan asumsi semua variabel lainnya konstan.

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan terhadap efektivitas kerja pembiayaan pendidikan menengah di Provinsi Banten memiliki pengaruh yang signifikan. Suatu kebijakan perlu ditunjang dengan struktur birokrasi <sup>15</sup> yang efektif dan efisien agar tujuan pembangunan pendidikan dapat tercapai secara optimal

Hasil pengolahan data, interview dan observasi tersebut menguatkan analisa data tentang implementasi kebijakan yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas kerja penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten. <sup>6</sup>

### 2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Penggunaan Efektivitas Kerja Penggunaan Anggaran Penyelenggaraan Pendidikan Menengah Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten.

Budaya dalam suatu organisasi akan menjadi identitas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Variabel budaya organisasi pada penelitian ini terdiri dari Inovasi, Fokus pada hal kecil, Orientasi manusia, Orientasi Tim, Orientasi pada hasil, agresifitas, dan konsistensi.

Dalam program penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten, budaya organisasi yang di maksud adalah budaya organisasi pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten, Kantor Dinas Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan unit Sekolah, sebagai pelaksanaan dan kelompok sasaran pada regulasi penggunaan anggaran dalam pelaksanaan pengelolaan pendidikan menengah yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Banten. Budaya Organisasi tersebut dapat mendukung dan mensukseskan program pemerintah dalam mengentaskan kebodohan melalui pembangunan pendidikan, khususnya pendidikan menengah yaitu SMA, SMK dan SKh.

Variabel Budaya Organisasi ini terdiri dari lima indikator yaitu indikator inovasi, fokus pada hal kecil, orientasi tim, orientasi manusia dan konsistensi. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa indikator indikator dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten telah cukup dilakukan dengan baik namun belum optimal.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *loading factor* pengaruh variabel X2 terhadap Y sebesar 0,56, artinya variabel X2 berpengaruh positif terhadap

variabel Y. Hal ini berarti <sup>14</sup> Budaya Organisasi (X2) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Efektifitas Kerja (Y) dengan arah positif.

Analisis deskriptif menunjukkan implementasi kebijakan mempunyai nilai rata-rata sebesar 4.008 artinya secara keseluruhan responden memiliki persepsi ragu-ragu cenderung setuju terhadap implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten. Dimana nilai mean terendah adalah indikator inovasi yaitu 3.804 yang masuk dalam kategori setuju, mean tertinggi adalah indikator fokus pada hal kecil yaitu 4.110 yang masuk dalam kategori setuju, dengan mean variabel budaya organisasi adalah 4.008 yang masuk dalam kategori setuju. Artinya mayoritas responden setuju dengan pernyataan di variabel budaya organisasi.

#### 2.2.2.1.1 Inovasi

Berdasarkan hasil penelitian, dalam deskriptif statistik, inovasi merupakan dimensi yang <sup>11</sup> memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan dengan dimensi lainnya dalam budaya organisasi. Angka 3.804 masuk dalam kategori setuju yang menunjukkan bahwa bekerja inovatif, berani mengambil resiko dan berpikir untuk berubah dalam pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten cukup baik.

Sedangkan berdasarkan sub-struktur model t value variabel implementasi kebijakan, inovasi sebesar 7,47 menunjukkan adanya pengaruh (hubungan atau perbedaan) yang kuat dan signifikan secara statistik dalam konteks pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang membentuk budaya organisasi. Nilai sebesar 0,77 pada sub struktur *standardize solution* <sup>18</sup> menunjukkan

bahwa terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara implementasi kebijakan dan inovasi. Secara khusus, untuk setiap peningkatan satu unit dalam implementasi kebijakan, diharapkan ada peningkatan sebesar 0,66 unit dalam inovasi, dengan asumsi semua variabel lainnya konstan.

Jika budaya organisasi menghargai inovasi dan pengembangan kualitas pendidikan, anggaran mungkin dialokasikan untuk program-program inovatif, pelatihan guru, dan upaya untuk meningkatkan standar pendidikan. Pada kenyataannya pelatihan guru yang dilaksanakan oleh pemerintah Provinsi Banten belum dapat meningkatkan kompetensi pendidik di Sekolah Menengah yang ada di Provinsi Banten. Budaya inovasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. Budaya inovasi mendorong penggunaan anggaran pendidikan dengan cara yang lebih efisien dan efektif. Melalui inovasi, lembaga pendidikan dapat menemukan cara untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih cerdas, memaksimalkan hasil dari setiap dolar yang diinvestasikan dalam pendidikan. Dengan demikian, budaya inovasi sangat penting dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. Mendorong inovasi dalam pendidikan memungkinkan lembaga pendidikan untuk tetap relevan, efisien, dan efektif dalam memenuhi tuntutan pendidikan yang semakin kompleks dan beragam.

#### 2.2.2.1.2 Fokus Pada Hal Kecil

Berdasarkan hasil penelitian, dalam deskriptif statistik, fokus pada hal kecil merupakan dimensi yang memiliki nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan dimensi lainnya dalam budaya organisasi. Angka 4.110 masuk dalam kategori sangat

setuju yang menunjukkan bahwa ketelitian dalam bekerja, kecermatan analisis dan perhatian detail dalam bekerja dalam pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten di nilai sangat baik.

Sedangkan berdasarkan sub-struktur model t value variabel implementasi kebijakan, fokus pada hal kecil sebesar 5,97 menunjukkan adanya pengaruh (hubungan atau perbedaan) yang kuat dan signifikan secara statistik dalam konteks pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang membentuk budaya organisasi. Nilai sebesar 0,66 pada sub struktur *standardize solution* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara implementasi kebijakan dan fokus pada hal kecil. Secara khusus, untuk setiap peningkatan satu unit dalam budaya organisasi, diharapkan ada peningkatan sebesar 0,66 unit dalam fokus pada hal kecil, dengan asumsi semua variabel lainnya konstan.

Dalam konteks pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten, fokus pada hal kecil dalam budaya organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan. Budaya organisasi yang memperhatikan detail-detail kecil dapat mencerminkan komitmen dan disiplin yang diperlukan untuk mengelola sumber daya dengan efisien.

<sup>1</sup> Hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten sebagai berikut:

“fokus terhadap pekerjaan detail itu sangat penting ya, dan itu sudah kita instruksikan kepada seluruh aparat pada pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah, karena pembiayaan ini membutuhkan ketelitian, efisiensi pengelolaan anggaran dan akuntabilitas yang tinggi, jadi setiap aparat harus fokus pada detail yang sedang dikerjakan”

<sup>80</sup> Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa institusi pelaksana pembiayaan pendidikan menengah di Provinsi Banten telah melaksanakan fokus pada detail dalam pekerjaan pembiayaan pendidikan menengah.

Dengan adanya fokus pada hal kecil, setiap aspek pengelolaan anggaran akan diperhatikan secara teliti. Hal ini dapat mengurangi risiko pemborosan dan memastikan bahwa setiap rupiah yang dialokasikan untuk pendidikan benar-benar dimanfaatkan dengan baik. Misalnya, pemilihan vendor dengan harga terbaik, atau penggunaan sumber daya internal secara optimal, institusi pendidikan dapat mengalokasikan lebih banyak dana untuk peningkatan kualitas pendidikan.

#### 2.2.2.1.3 Orientasi Manusia

Berdasarkan hasil penelitian, dalam deskriptif statistik, orientasi manusia merupakan <sup>23</sup> dimensi yang memiliki nilai yang tinggi dibandingkan dengan dimensi lainnya dalam budaya organisasi. Angka 4.073 masuk dalam kategori sangat setuju yang menunjukkan bahwa perhatian pada pegawai, keterlibatan pegawai dan manusia sebagai patokan kebijakan dalam pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten di nilai sangat baik.

Sedangkan berdasarkan sub-struktur model t value variabel budaya organisasi, orientasi manusia sebesar 6,60 menunjukkan adanya pengaruh (hubungan atau perbedaan) yang kuat dan signifikan secara statistik dalam konteks pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang membentuk budaya organisasi. Nilai sebesar 0,71 pada sub struktur *standardize solution* <sup>11</sup> menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara budaya organisasi dan orientasi manusia. Secara khusus, untuk setiap peningkatan satu unit dalam budaya

organisasi, diharapkan ada peningkatan sebesar 0,71 unit dalam orientasi manusia, dengan asumsi semua variabel lainnya konstan.

#### 2.2.2.1.4 Orientasi Tim

Berdasarkan hasil penelitian, dalam deskriptif statistik, orientasi tim merupakan <sup>23</sup> dimensi yang memiliki nilai yang cukup tinggi dibandingkan dengan dimensi lainnya dalam budaya organisasi. Angka 4.046 masuk dalam kategori sangat setuju yang menunjukkan bahwa pengorganisasian tim, prioritas pada individu dan kebebasan untuk bekerja dalam tim dalam bekerja dalam pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten di nilai sangat baik.

Sedangkan berdasarkan sub-struktur model t value variabel implementasi kebijakan, orientasi tim sebesar 8,35 menunjukkan adanya pengaruh (hubungan atau perbedaan) yang kuat dan signifikan secara statistik dalam konteks pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang membentuk budaya organisasi. Nilai sebesar 0,66 pada sub struktur *standardize solution* <sup>11</sup> menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara budaya organisasi dan orientasi tim. Secara khusus, untuk setiap peningkatan satu unit dalam budaya organisasi, diharapkan ada peningkatan sebesar 0,83 unit dalam orientasi tim, dengan asumsi semua variabel lainnya konstan.

#### 2.2.2.1.5 Konsistensi

Berdasarkan hasil penelitian, dalam deskriptif statistik, orientasi tim merupakan dimensi yang memiliki nilai yang cukup tinggi. Angka 4.009 masuk dalam kategori sangat setuju yang menunjukkan bahwa pertahanan struktur,

kontinuitas kebijakan dan konsisten dalam keputusan pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten di nilai sangat baik.

Sedangkan berdasarkan sub-struktur model t value variabel budaya organisasin, konsistensi sebesar 7,94 menunjukkan adanya pengaruh (hubungan atau perbedaan) yang kuat dan signifikan secara statistik dalam konteks pembiayaan penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang membentuk budaya organisasi. Nilai sebesar 0,81 pada sub struktur *standardize solution* <sup>11</sup> menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara budaya organisasi dan konsistensi. Secara khusus, untuk setiap peningkatan satu unit dalam budaya organisasi, diharapkan ada peningkatan sebesar 0,81 unit dalam konsistensi, dengan asumsi semua variabel lainnya konstan.

<sup>124</sup> Budaya organisasi memainkan peran penting dalam penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. <sup>40</sup> Budaya organisasi mencakup norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku bersama yang berkembang dalam suatu organisasi. Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan menengah, budaya organisasi dapat memengaruhi cara anggaran dipahami, diajukan, dan digunakan.

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa unsur unsur dalam Budaya organisasi mendorong prioritas pada pendidikan yang mencerminkan nilai-nilai dan komitmen terhadap penyelenggaraan pendidikan menengah. Hal ini dapat tercermin dalam alokasi anggaran yang signifikan untuk program pendidikan, pengembangan kurikulum, dan pelatihan guru. Budaya organisasi juga menekankan transparansi dan akuntabilitas yang dapat memengaruhi cara anggaran disiapkan dan dilaksanakan. Organisasi yang mementingkan akuntabilitas mungkin akan mengalokasikan anggaran

dengan cermat dan memonitor penggunaannya secara ketat. Dalam observasi yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa akuntabilitas dan transparansi ini memegang peranan penting dalam penggunaan anggaran. Banyak masalah dan kendala diciptakan akibat kurangnya akuntabilitas dan transparansi anggaran dari pelaksana kebijakan. Sehingga unsur akuntabilitas dan transparansi ini menjadi suatu keharusan yang tidak boleh luput dalam pelaksanaan penggunaan anggaran. Hal ini sejalan dengan pernyataan Leebow and Scott (1994) bahwa budaya organisasi pada pelayanan publik tidak dapat dilepaskan dari aspek akuntabilitas.

Budaya konsistensi memainkan peran penting dalam menentukan implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. budaya konsistensi <sup>119</sup> memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. Hal ini menciptakan lingkungan yang stabil, transparan, dan akuntabel, yang <sup>47</sup> sangat diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan dan meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Budaya ketelitian atau akurasi sangat penting dalam menentukan implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. Budaya ketelitian <sup>15</sup> merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. Dengan mengutamakan ketelitian dalam pengelolaan dan pelaporan anggaran, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa <sup>121</sup> sumber daya yang tersedia digunakan secara efisien dan efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan bagi siswa.

<sup>40</sup> Budaya organisasi mencakup norma-norma, nilai-nilai, dan kebijakan-kebijakan yang mendefinisikan perilaku di dalam organisasi. Jika budaya organisasi menekankan pentingnya pendidikan dan investasi dalam pembangunan sumber daya manusia, maka dana anggaran akan dialokasikan secara lebih signifikan untuk penyelenggaraan pendidikan menengah.

Provinsi Banten, anggaran belanja fungsi pendidikan dialokasikan sebanyak 26,77% dari seluruh dana APBD Provinsi Banten Tahun Anggaran 2023, jumlah presentase ini lebih tinggi dari ketentuan pemerintah pusat yakni minimal 20% dari total belanja daerah. Hal ini menunjukkan keseriusan Pemerintah Provinsi Banten dalam pembangunan sumber daya manusia melalui pembangunan pendidikan.

Hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan pelaksanaan pengelolaan anggaran pendidikan menengah mengungkapkan bahwa nilai-nilai budaya yang ada pada institusi memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap keberhasilan kerja kebijakan pengelolaan anggaran pendidikan menengah. Nilai-nilai budaya institusi yang memaksimalkan kerja tim dibandingkan dengan individu, membentuk nilai budaya yang signifikan, sebagaimana <sup>16</sup> disampaikan oleh Sekretaris Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten dalam wawancara mendalam dengan peneliti, disampaikan bahwa kerja tim menjadi konsep dan budaya kerja dalam pengelolaan kebijakan anggaran pendidikan menengah yang diselenggarakan oleh setiap Kantor Cabang Dinas di seluruh wilayah Provinsi Banten, nilai-nilai yang menentukan bagaimana personil-personil KCD memelihara kinerja dalam pengelolaan anggaran pendidikan menengah. Namun demikian, memang masih didapati kelemahan-kelemahan dalam inovasi yang dilakukan oleh institusi pengelola anggaran

pendidikan. Berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa pengelolaan anggaran pendidikan oleh KCD wilayah Provinsi Banten, masih berpaku pada cara-cara atau perangkat kinerja yang kaku dan kurang inovatif, disinyalir dimensi ini yang menyebabkan masih ditemukan kelemahan-kelemahan pada pengelolaan anggaran pendidikan menengah oleh KCD Provinsi Banten.

### **2.2.3 Pengaruh simultan implementasi kebijakan dan budaya organisasi terhadap efektifitas penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten.**

Dalam program kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten, efektivitas kerja menjadi salah satu unsur yang penting untuk diteliti, sebagai upaya melihat sejauh mana kinerja instansi terkait dalam menghasilkan kebijakan terkait Pendidikan Menengah di Provinsi Banten. Sebagaimana diketahui bahwa variabel implementasi kebijakan dan Budaya Organisasi merupakan variabel berpengaruh, yaitu variabel bebas yang mempengaruhi Efektivitas kerja penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.

Setelah penelitian melalui kuesioner dikumpulkan dan di analisis melalui SEM, maka didapatkan hasil sebagaimana disajikan pada tabel 48 Rekap Evaluasi Model Struktural. Berdasarkan hasil analisis dinyatakan bahwa implementasi kebijakan ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif terhadap efektifitas kerja ( $Y$ ) kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten sebesar 0.33. Sedangkan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif

terhadap efektifitas kerja (Y) penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten sebesar 0.56. Dengan demikian berdasarkan hasil perhitungan SEM, secara simultan variabel penataan organisasi dan budaya organisasi (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>) cukup dominan berpengaruh terhadap efektifitas kerja (Y) kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.

Hasil pengujian hipotesis H3 menunjukkan bahwa implementasi kebijakan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Efektifitas kerja dengan koefisien determinasi sebesar 53 %. Secara parsial kedua variabel implementasi kebijakan dan Budaya Organisasi juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap Efektifitas kerja. Pengaruh yang paling dominan dalam membangun efektifitas organisasi adalah variabel budaya organisasi, sedangkan yang lebih lemah mempengaruhi efektifitas adalah implementasi kebijakan.

Berdasarkan hasil analisa dan pengujian hipotesis tersebut dapat dijelaskan bahwa secara bersama sama implementasi kebijakan dan Budaya Organisasi dapat secara signifikan meningkatkan efektifitas kerja pada kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten

Berdasarkan hasil penelitian di atas, besarnya pengaruh implementasi kebijakan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Efektifitas kerja pada penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten. Kedua variabel bebas tersebut merupakan variabel yang mampu memecahkan masalah efektifitas kerja pada sebuah kebijakan.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi pendapat yang dikemukakan oleh Nuryeti (2018) dan Mulyaningsih (2017) bahwa efektifitas kerja kebijakan dipengaruhi oleh

variabel implementasi keijakan dan budaya organisasi. Pendapat dan hasil penelitian terdahulu tersebut telah dibuktikan dan dikonfirmasi keenerannya dalam penelitian ini, <sup>31</sup> bahwa variabel penataan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.

<sup>107</sup> Besarnya pengaruh implementasi kebijakan dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten serta adanya daya dukung teoritis sebagaimana dikemukakan di atas, telah menunjukkan bahwa pada masa yang akan datang dengan begitu banyak tantangan dalam penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten, dengan mempertimbangkan kekuatan yang dimiliki oleh kebijakan ini, dengan kuatnya landasan dan tujuan pelaksanaan kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten, yaitu meningkatkan kualitas pendidikan dan pada tujuan besarnya yaitu meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia <sup>103</sup> di Provinsi Banten khususnya, dan Indonesia pada umumnya.

Tujuan besar tersebut akan dapat terlaksana dengan optimal dengan merujuk pada hasil penelitian ini, yaitu dengan menjadikan dan mengembangkan teori-teori implementasi keijakan dan budaya organisasi sebagai solusi untuk meningkatkan efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten. Dinas terkait sebagai pelaksana kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten nampak telah melaksanakan maksud dan tujuan penyelenggaraan pendidikan yang ditetapkan.

Implementasi kebijakan yang dilakukan pada penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten meliputi komponen <sup>51</sup> komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Komunikasi berkaitan <sup>55</sup> dengan pertukaran informasi, gagasan, dan pandangan antara berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam implementasi kebijakan. Sumber daya berkaitan dengan berbagai aspek seperti anggaran, personel, teknologi, dan infrastruktur yang diperlukan untuk menjalankan kebijakan. disposisi berkaitan dengan sikap, dukungan, dan keterlibatan pemangku kepentingan terhadap implementasi kebijakan. Sedangkan struktur birokrasi berkaitan dengan susunan hierarki, peran, <sup>125</sup> dan tanggung jawab di dalam organisasi atau pemerintahan yang bertanggung jawab atas implementasi kebijakan.

Komponen komponen di atas telah di bahas secara gamblang dalam analisis parsial dan secara jelas menunjukkan hasil hasil yang positif berkaitan dengan implementasi kebijakan dan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.

Disamping implementasi kebijakan, variabel lainya yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja kebijakan yaitu budaya organisasi. Sebagaimana diketahui suatu program kebijakan dapat terlaksana dengan baik oleh institusi yang matang secara *culture*. Budaya organisasi berfungsi untuk menegaskan karakteristik organisasi yang dapat menunjang pelaksanaan fungsi dan pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang diukur pada instansi pelaksana kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten meliputi faktor <sup>13</sup> inovasi, Inovasi, Fokus pada hal kecil, Orientasi manusia, Orientasi Tim dan

**Konsistensi.** Faktor inovasi merujuk pada pengenalan dan penerapan ide-ide baru, proses baru, atau produk baru yang memberikan nilai tambah, pengembangan dan penerapan ide-ide baru yang membawa perubahan positif dalam suatu konteks. Fokus pada hal kecil merujuk pada ketelitian, kecermatan analisis dan perhatian pada detail. Orientasi manusia merujuk pada perhatian pada kebutuhan, harapan, dan potensi individu dalam organisasi, pemahaman dan pengembangan keterampilan serta bakat individu dapat meningkatkan potensi inovasi dalam organisasi serta keterlibatan dan dukungan terhadap kebutuhan karyawan dapat memotivasi mereka untuk berkontribusi pada inovasi. Orientasi tim mengacu pada kerja sama dan kolaborasi di antara anggota organisasi. Dan konsistensi merujuk pada kesesuaian antara nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dan perilaku sehari-hari anggota organisasi.

Implementasi kebijakan <sup>15</sup> dan budaya organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran pendidikan secara sederhana, kesesuaian antara kebijakan penggunaan anggaran pendidikan dengan kondisi riil di lapangan akan mempengaruhi implementasinya. Jika kebijakan tidak sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi, kemungkinan besar akan terjadi hambatan dalam implementasi. Jika budaya organisasi mendukung transparansi, akuntabilitas, dan keterlibatan stakeholder, implementasi kebijakan penggunaan anggaran pendidikan akan lebih lancar. Budaya yang mendukung inovasi dan tanggung jawab akan memperkuat efektivitas kerja.

Komponen-komponen di atas telah dibahas secara gamblang dalam analisis parsial dan secara jelas menunjukkan hasil-hasil yang positif berkaitan dengan budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran

penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten. Efektivitas penggunaan anggaran pendidikan sangat tergantung pada pengelolaan sumber daya. Budaya organisasi yang memprioritaskan efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran dapat meningkatkan efektivitas kerja kebijakan. Selain itu, peran kepemimpinan dalam mengarahkan implementasi kebijakan sangat penting. Jika budaya organisasi mendukung kepemimpinan yang efektif, implementasi kebijakan akan lebih terarah dan dijalankan dengan baik. Kombinasi dari implementasi kebijakan yang baik dan budaya organisasi yang mendukung dapat memberikan landasan yang kuat untuk mencapai efektivitas kerja dalam penggunaan anggaran pendidikan. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, organisasi dapat meningkatkan pelaksanaan kebijakan dan mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

#### 2.2.4 Pengaruh Variabel Lain yang Tidak Diteliti

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel implementasi keijakan dan variabel budaya organisasi mampu menjelaskan variabel efektivitas kerja penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten sebesar 53 %, sedangkan sisanya sebesar 47% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti (epsilon). Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa variabel lain di luar variabel yang diteliti yang mampu menjelaskan dan membangun efektivitas kerja kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.

Variabel variabel lain tersebut nilainya cukup kecil dalam menjelaskan efektivitas organisasi penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten, namun demikian, walaupun kecil, variabel variabel tersebut perlu untuk diteliti lebih lanjut untuk memperkaya konsep implementasi kebijakan dan budaya organisasi serta efektivitas kerja pada kebijakan publik yang dirumuskan dan di implementasikan oleh instansi pemerintahan di Indonesia.

Berdasarkan penelitian dengan observasi yang melengkapi pengumpulan data secara kuesioner/angket, diketahui beberapa variabel yang dimungkinkan memiliki pengaruh terhadap efektifitas kerja kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten, diantaranya variabel kolaborasi, kepemimpinan, penataan organisasi dan penguatan kapasitas kelembagaan. Penelitian yang akan datang perlu untuk menganalisa dan

mendalami pengaruh variabel variabel tersebut terhadap efektivitas kerja keijakan publik.

### 2.3 Temuan Penelitian

Hasil penelitian yang bersifat parsial maupun simultan yang ditemukan dan dianalisis oleh peneliti dengan menggunakan teori, tentu perlu untuk di kritisi oleh peneliti. Peneliti tidak puas terhadap <sup>53</sup> teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III (1980) dengan komponen komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Demikian juga dengan teori budaya organisasi yang merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Fernandez & Sabherwal (2010) dengan faktor yang dikemukakan yaitu faktor inovasi, <sup>13</sup> Inovasi, Fokus pada hal kecil, Orientasi manusia, Orientasi Tim dan Konsistensi, dalam peranannya membentuk dan mempengaruhi efektifitas kerja kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.

Kritik ilmiah terhadap teori-teori implementasi dan budaya organisasi dalam pendanaan pendidikan menengah merupakan wacana penting dalam bidang kebijakan dan manajemen pendidikan. Kritik ini berkisar pada tantangan yang dihadapi dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik-praktik yang efektif dalam organisasi pendidikan, khususnya dalam konteks pendanaan pendidikan menengah.

Hasil penelitian telah menunjukkan nilai signifikan dan positif sebagai bentuk konfirmasi atau bukti pengujian teori yang dilakukan pada kedua variabel bebas, namun peneliti sudah seharusnya memberikan sikap untuk mengkritisi teori teori yang dianalisis tersebut, dimana pada masing masing variabel tersebut

ditemukan ketidaksempurnaan atau kekurangan ketika diterapkan pada fokus dan unit analisis yang dipilih, maka perlu untuk menambahkan dimensi atau faktor baru agar hasil penelitian menjadi lebih kuat dan dapat dikembangkan dalam penelitian lebih lanjut.

Hasil penelitian secara parsial ditemukan kategori penting untuk menguatkan efektivitas kerja kebijakan dari variabel implementasi kebijakan, yaitu faktor kolaborasi dan koordinasi serta dimensi akuntabilitas dalam variabel budaya organisasi, yang menentukan efektif atau tidaknya kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten.

Faktor koordinasi dan kolaborasi yakni berkaitan dengan keterlibatan aktif dari seluruh stakeholders yang terkait dengan kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten. Kolaborasi dan koordinasi merupakan faktor kunci dalam implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah. Dengan adanya kolaborasi dan <sup>55</sup>koordinasi yang baik, berbagai pihak yang terlibat dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan kebijakan tersebut. Kolaborasi melibatkan kerja sama antara berbagai pihak yang memiliki kepentingan terkait dengan penyelenggaraan pendidikan menengah. Ini termasuk pemerintah pusat dan daerah, sekolah, guru, orangtua, mahasiswa, dan masyarakat lokal. Keterlibatan semua stakeholder ini dalam proses kebijakan dan implementasinya dapat meningkatkan efektivitas program pendidikan. Kolaborasi juga membantu dalam menciptakan pemahaman bersama terkait tujuan kebijakan penggunaan anggaran. Melibatkan semua <sup>51</sup>pihak

yang terlibat dalam proses perencanaan dan implementasi dapat memastikan bahwa tujuan tersebut diterjemahkan dengan baik dan diterima oleh semua pihak.

Koordinasi memungkinkan pemantauan dan evaluasi bersama terhadap pelaksanaan kebijakan. Dengan kerja sama yang baik, berbagai pihak dapat bersama-sama memantau perkembangan, mengevaluasi dampak, dan membuat penyesuaian jika diperlukan. Selain itu juga memungkinkan pengoptimalan pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Dengan berbagi informasi dan bekerja secara terkoordinasi, organisasi dan institusi pendidikan dapat menghindari tumpang tindih atau pemborosan sumber daya. Kolaborasi juga dapat menciptakan fleksibilitas dalam implementasi kebijakan. Melalui dialog dan koordinasi yang terus-menerus, berbagai pihak dapat merespons perubahan lingkungan atau kondisi yang memerlukan penyesuaian dalam pelaksanaan kebijakan. Peran dan tanggung jawab seluruh stakeholder juga dapat dibagi dengan baik melalui kolaborasi dan koordinasi. Setiap stakeholder dapat mengetahui perannya dalam mencapai tujuan kebijakan, sehingga meminimalkan kebingungan atau konflik.

Kolaborasi dan koordinasi merupakan kunci untuk memastikan bahwa semua pihak terlibat secara aktif dalam mendukung kesuksesan program pendidikan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, implementasi kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah dapat menjadi lebih efektif dan berkelanjutan.

Sementara itu dimensi yang ditemukan dalam variabel budaya organisasi yaitu akuntabilitas. Akuntabilitas ini ditujukan bagi perilaku para pegawai yang

merupakan pelaksana kebijakan. Pegawai sebagai anggota organisasi mutlak harus memiliki perilaku bertanggungjawab terhadap setiap tugas yang diberikan, agar seluruh program dan strategi penggunaan anggaran penyelenggaraan Pendidikan Menengah di Provinsi Banten dapat terlaksana dengan maksimal dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Beberapa aspek yang dapat menunjukkan keterwujudan akuntabilitas dalam budaya organisasi diantaranya adalah transparansi dan keterbukaan, standar dan pedoman etika, pelaporan yang akurat dan komprehensif dan pengendalian internal.

Akuntabilitas dalam budaya organisasi membantu menciptakan lingkungan di mana setiap anggota organisasi merasa bertanggung jawab terhadap penggunaan anggaran. Ini menciptakan dasar yang kuat untuk pencapaian tujuan pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia dengan cara yang efektif dan efisien. Akuntabilitas dalam budaya organisasi pada penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah sangat penting untuk memastikan bahwa dana yang dialokasikan digunakan secara efisien, efektif, dan transparan.

Akuntabilitas di dalam budaya organisasi mencakup pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap penggunaan anggaran. Ini melibatkan proses pengawasan yang teratur untuk memastikan bahwa dana digunakan sesuai dengan rencana dan memberikan hasil yang diharapkan. Budaya organisasi yang memprioritaskan akuntabilitas akan menghasilkan pelaporan yang akurat dan komprehensif. Informasi keuangan dan kinerja harus disusun dengan cermat dan secara teratur disampaikan kepada pihak yang berkepentingan. Organisasi perlu memiliki sistem pengendalian internal yang kuat untuk memastikan bahwa setiap

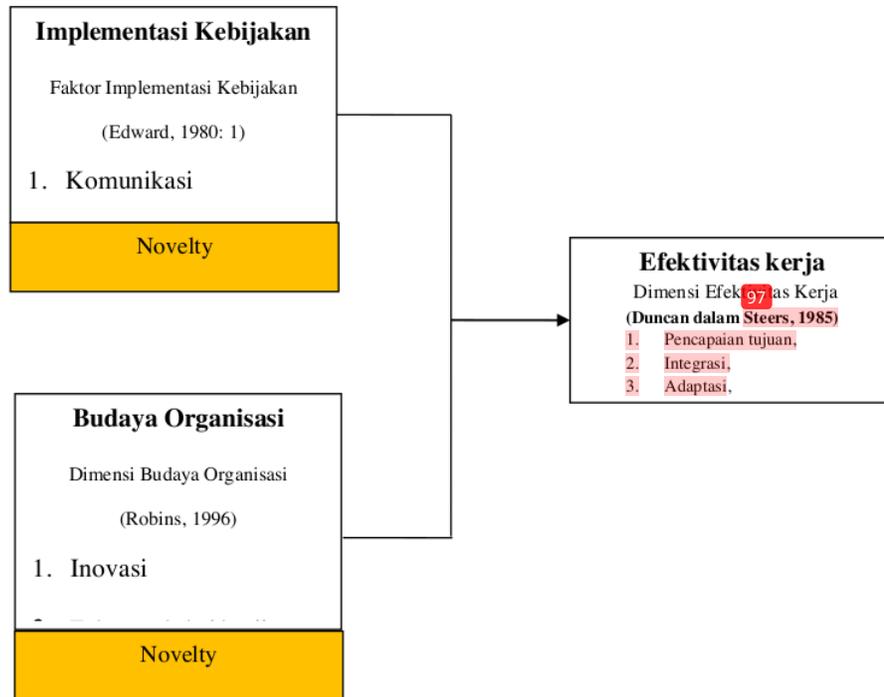
langkah dalam penggunaan anggaran diawasi dengan baik. Ini melibatkan pembagian peran, pemeriksaan internal, dan mekanisme pengendalian lainnya.

Budaya organisasi yang mengedepankan standar etika yang tinggi akan menekankan pentingnya penggunaan anggaran sesuai dengan peraturan dan pedoman yang berlaku. Keberadaan kode etik atau standar perilaku dapat membentuk dasar akuntabilitas. Budaya organisasi yang mendorong transparansi akan menghasilkan pengungkapan informasi yang jelas terkait dengan penggunaan anggaran. Pihak-pihak yang terlibat dapat dengan mudah mengakses informasi tentang bagaimana dan untuk apa dana digunakan.

Berangkat dari penjelasan tersebut di atas tampak kebaruan pada implementasi kebijakan yakni faktor koordinasi dan kolaborasi, sedangkan budaya organisasi kebaruan nya pada dimensi akuntabilitas.

Selanjutnya untuk mengakhiri tulisan ini dikemukakan gambar paradigma berpikir baru yang telah dimodifikasi dari kerangka berpikir, sebagai berikut:

Kritik ilmiah terhadap teori-teori implementasi dan budaya organisasi dalam pendanaan pendidikan menengah menyoroti perlunya pemahaman yang lebih bernuansa tentang proses implementasi kebijakan. Kritik-kritik ini menyerukan pendekatan yang lebih kolaboratif yang melibatkan para pelaku lokal dan mempertimbangkan konteks organisasi dan faktor budaya. Selain itu, mereka juga menekankan pentingnya mengatasi faktor politik dan ekonomi untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan.



Sumber: di olah oleh peneliti (2023)

Gambar 1  
 Paradigma Baru Penelitian tentang Implementasi Kebijakan,  
 Budaya Organisasi dan Efektivitas Kerja

Gambar di atas menunjukkan modifikasi dari paradigma penelitian yang menunjukkan keterkaitan teori antara <sup>1</sup> implementasi kebijakan dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi pada kerangka berpikir penelitian di bab II, dimana teori tersebut dimodifikasi dengan menambahkan satu dimensi pada masing masing variabel bebas, yakni faktor koordinasi & Kolaorasi pada variabel implementasi kebijakan, serta dimensi akuntabilitas pada variabel budaya organisasi. Demikian analisis mengenai novelty ini sebagai temuan baru untuk

memperkuat teori dari dimensi dimensi penataan organisasi dan dimensi dimensi budaya organisasi, yang telah di uraikan dalam disertasi ini.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 3.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa secara parsial implementasi kebijakan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Hal tersebut mengandung arti bahwa kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang belum efektif dikarenakan implementasi kebijakan yang belum maksimal.
2. Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Hal tersebut mengandung arti bahwa kebijakan penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten yang belum efektif dikarenakan budaya organisasi yang belum maksimal.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan implementasi keijakan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi efektivitas organisasi adalah variabel budaya organisasi, sedangkan pengaruh implementasi kebijakannya masih lemah. Dengan hasil tersebut maka selain implementasi kebijakan dan budaya organisasi masih

terdapat variabel lain yang mungkin dapat ditemukan sebagai faktor pembentuk efektivitas kerja pada penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten. Hal ini dapat menjadi rekomendasi bagi peneliti yang akan datang untuk menemukan variabel variabel lain yang mungkin membentuk efektivitas organisasi dalam berbagai konteks aktifitas.

### 3.2 Saran

Penelitian ini dilakukan untuk memastikan korelasi yang ada antara implementasi kebijakan, budaya organisasi dan efektivitas kerja, serta menganalisis pengaruh diantaranya. Berdasarkan hasil penelitian dan temuan penelitian, peneliti memberikan saran baik bagi akademisi, praktisi maupun pemerintah daerah, dilihat dari segi manfaat teoritis dan manfaat praktis.

#### 3.2.1 Saran Akademis

- 1) Bagi peneliti yang akan datang, perlu dilakukan penelitian lanjutan terkait dengan fenomena implementasi kebijakan, budaya organisasi dan efektivitas kerja serta korelasi antar ketiganya dalam perspektif Ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan Publik dengan fokus dan lokus berbeda.
- 2) Temuan pada penelitian ini adalah bahwa pada implementasi kebijakan terdapat unsur koordinasi dan kolaborasi yang harus diperhatikan, serta unsur akuntabilitas dalam budaya organisasi. Disarankan kepada peneliti yang akan datang untuk meneliti lebih lanjut terkait koordinasi kolaborasi dan akuntabilitas dikaitkan dengan fenomena kebijakan publik saat ini.
- 3) Teori yang digunakan pada penelitian ini masih relevan dan aktual sehingga

peneliti dapat memperkuat teori yang ada. Disarankan kepada peneliti yang akan datang untuk mengembangkan teori ini dengan konteks dan lokus berbeda, sehingga dapat menghasilkan pengembangan teori yang lebih baik.

### 3.2.2 Saran Praktis

1. Bagi pemerintah sebagai pemberi anggaran, yakni Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten, pada penelitian ini ditemukan temuan bahwa budaya organisasi lebih dominan mempengaruhi efektivitas kerja penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten, dibandingkan dengan implementasi kebijakan, maka pemerintah sebagai pelaksana kebijakan harus memberikan perhatian lebih terhadap konsep budaya organisasi dalam pelaksanaan kebijakan publik.
2. Bagi unit sekolah sebagai kelompok sasaran dan salah satu stakeholder pengguna anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten, harus meningkatkan unsur budaya organisasi dalam pelaksanaan penggunaan anggaran penyelenggaraan aktivitas pendidikan menengah.
3. Bagi pelaksana kebijakan yakni <sup>56</sup> Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten, Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten dan Unit Sekolah, disarankan untuk mengelola budaya organisasi di lingkungan sekolah dengan memperhatikan unsur akuntabilitas sehingga penggunaan anggaran penyelenggaraan pendidikan menengah di Provinsi Banten dapat terselenggara dengan efektif.



# Disertasi Faturrohman DIS

## ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

10%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://repository.unpas.ac.id">repository.unpas.ac.id</a> Internet Source	2%
2	Manggar Wulan Kusuma, Prima Rosita Arini. "PENGARUH INDEPENDENSI, KOMPETENSI, PENGALAMAN KERJA, DAN UKURAN KAP TERHADAP AUDIT DELAY YANG DIMEDIASI OLEH KUALTIAS AUDIT", Jurnal Riset Akuntansi Mercuri Buana, 2020 Publication	1%
3	Khafiana, Nurul. "Analisa Faktor Yang Mempengaruhi Counterproductive Work Behaviors", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 Publication	1%
4	<a href="https://ojs.unikom.ac.id">ojs.unikom.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="https://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://komisiinformasi.bantenprov.go.id">komisiinformasi.bantenprov.go.id</a> Internet Source	1%

7	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	1 %
8	<a href="http://ojs.umrah.ac.id">ojs.umrah.ac.id</a> Internet Source	<1 %
9	<a href="http://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet Source	<1 %
10	<a href="http://programdoktors3angth08.blogspot.com">programdoktors3angth08.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
11	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://digilib.uin-suka.ac.id">digilib.uin-suka.ac.id</a> Internet Source	<1 %
13	<a href="http://pasjabar.com">pasjabar.com</a> Internet Source	<1 %
14	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://e-jurnal.lppmunsera.org">e-jurnal.lppmunsera.org</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://ejournal.unsri.ac.id">ejournal.unsri.ac.id</a> Internet Source	<1 %

19	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://digilib.unpas.ac.id">digilib.unpas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://e-jurnal.stie-ibek.ac.id">e-jurnal.stie-ibek.ac.id</a> Internet Source	<1 %
22	<a href="http://journal.uir.ac.id">journal.uir.ac.id</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://ejournal.iainpurwokerto.ac.id">ejournal.iainpurwokerto.ac.id</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://digilib.unila.ac.id">digilib.unila.ac.id</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://repository.trisakti.ac.id">repository.trisakti.ac.id</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://ejournal.unisnu.ac.id">ejournal.unisnu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
30	Anak Agung Ayu Evy Putri Indraswari, Ni Wayan Yuniasih. "PENGARUH BYSTANDER	<1 %

EFFECT DAN TEKANAN FINANSIAL TERHADAP  
KECENDERUNGAN KECURANGAN AKUNTANSI  
(FRAUD) DI LEMBAGA PERKREDITAN DESA  
(LPD) SE-KECAMATAN MENGWI", Hita  
Akuntansi dan Keuangan, 2022

Publication

31

[ojs.stiem-bongaya.ac.id](https://ojs.stiem-bongaya.ac.id)

Internet Source

<1 %

32

[www.myjurnal.my](http://www.myjurnal.my)

Internet Source

<1 %

33

Agung Alam Rachmadika, Arie Hendra Saputro, Gurawan Dayona Ismail. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Auto Technology", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2024

Publication

<1 %

34

Uswatun Hasanah. "FULL PAPER", VALUE, 2020

Publication

<1 %

35

[eprints.unika.ac.id](https://eprints.unika.ac.id)

Internet Source

<1 %

36

Bagio Kadaryanto. "The Implications Of The Establishment Of New Autonomous Regions Based On Act 23/2014", Al-Risalah, 2018

Publication

<1 %

37	Desy Crisyanti, Nurlaily Nurlaily, Triana Dewi Seroja. "Dynamics of Conflict and Dispute Resolution in Culinary Business Partnership Agreements", SIGn Jurnal Hukum, 2023 Publication	<1 %
38	balitbangda.lampungprov.go.id Internet Source	<1 %
39	openjournal.unpam.ac.id Internet Source	<1 %
40	ahmadprayudi.blog.uma.ac.id Internet Source	<1 %
41	Hermansyah -. "PENGARUH BRAND IMAGE DAN ATRIBUT PRODUK TERHADAP MINAT BELI HANDPHONE MEREK OPPO", FOKUS : Publikasi Ilmiah untuk Mahasiswa, Staf Pengajar dan Alumni Universitas Kapuas Sintang, 2021 Publication	<1 %
42	dwipurnomoikipbu.files.wordpress.com Internet Source	<1 %
43	pdfcoffee.com Internet Source	<1 %
44	repository.wima.ac.id Internet Source	<1 %
45	jateng.bpk.go.id Internet Source	<1 %

46	<a href="http://journal.al-matani.com">journal.al-matani.com</a> Internet Source	<1 %
47	<a href="http://eprints.walisongo.ac.id">eprints.walisongo.ac.id</a> Internet Source	<1 %
48	<a href="http://oliswel.com">oliswel.com</a> Internet Source	<1 %
49	<a href="http://repository-feb.unpak.ac.id">repository-feb.unpak.ac.id</a> Internet Source	<1 %
50	Submitted to stie-pembangunan Student Paper	<1 %
51	<a href="http://elhataurus.blogspot.com">elhataurus.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
52	<a href="http://garuda.kemdikbud.go.id">garuda.kemdikbud.go.id</a> Internet Source	<1 %
53	<a href="http://repository.uir.ac.id">repository.uir.ac.id</a> Internet Source	<1 %
54	<a href="http://www.repository.uinjkt.ac.id">www.repository.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	<1 %
55	Adelia Puspita, Andi Mulyadi, M. Rijal Amirulloh. "IMPLEMENTASI PROGRAM ONE DAY SERVICE AKTA KEMATIAN", Jurnal Governansi, 2023 Publication	<1 %
56	<a href="http://dmsppid.bantenprov.go.id">dmsppid.bantenprov.go.id</a> Internet Source	<1 %

---

57	<a href="https://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
58	<a href="https://moam.info">moam.info</a> Internet Source	<1 %
59	<a href="https://repositori.kemdikbud.go.id">repositori.kemdikbud.go.id</a> Internet Source	<1 %
60	I Ketut Yoga Arshana Arta, Denok Lestari, Luh Eka Susanti. "Pengaruh motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada era new normal", Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis, 2022 Publication	<1 %
61	Lailatul Amalia, Icha Cahyaning Fitri. "Kajian Yuridis Tanggung Jawab Negara dalam Penerapan Pasal 31 Huruf D Peraturan Daerah No 8 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial di Kabupaten Jember", Journal Customary Law, 2024 Publication	<1 %
62	<a href="https://jurnal.saburai.ac.id">jurnal.saburai.ac.id</a> Internet Source	<1 %
63	<a href="https://armenmandakunian.com">armenmandakunian.com</a> Internet Source	<1 %
64	<a href="https://interstudi.edu">interstudi.edu</a> Internet Source	<1 %

---

65

[journals.kozminski.cem-j.org](http://journals.kozminski.cem-j.org)

Internet Source

&lt;1 %

66

[jurnal.dpr.go.id](http://jurnal.dpr.go.id)

Internet Source

&lt;1 %

67

[repositori.umsu.ac.id](http://repositori.umsu.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

68

[repository.unika.ac.id](http://repository.unika.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

69

Susan Rondonuwu, Agustinus Salle, Paulus K. Allo Layuk. "THE INFLUENCE OF UNDERSTANDING OF ACCOUNTING SYSTEM, GOVERNMENT FINANCIAL MANAGEMENT AND WORK ENVIRONMENT ON PERFORMANCE OF WORK UNITS", KEUDA (Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah), 2017

Publication

&lt;1 %

70

[edoc.pub](http://edoc.pub)

Internet Source

&lt;1 %

71

[ejournal.unesa.ac.id](http://ejournal.unesa.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

72

[ejournal.unsrat.ac.id](http://ejournal.unsrat.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

73

[etheses.uinsgd.ac.id](http://etheses.uinsgd.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

74 [journal.walisongo.ac.id](http://journal.walisongo.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

75 [repository.ar-raniry.ac.id](http://repository.ar-raniry.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

76 [tangselsebanget.com](http://tangselsebanget.com) <1 %  
Internet Source

---

77 [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net) <1 %  
Internet Source

---

78 Masfufah, Zuhriyati. "Pengaruh Literasi Zakat, Pendapatan Dan Religiusitas Terhadap Kepatuhan Petani Membayar Zakat Pertanian (Studi Kasus Pada Petani Kabupaten Cilacap)", Institut Agama Islam Negeri Purwokerto (Indonesia), 2022 <1 %  
Publication

---

79 Sugih Mulyana, Asep Erik Nugraha, Wahyudin Wahyudin. "Analisa Penerapan Konsep Kaizen 5S Terhadap Efektivitas Kerja Menggunakan Uji Regresi Linier Berganda", Tekinfo: Jurnal Ilmiah Teknik Industri dan Informasi, 2023 <1 %  
Publication

---

80 [digilibadmin.unismuh.ac.id](http://digilibadmin.unismuh.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

81 [e-journalfb.ukdw.ac.id](http://e-journalfb.ukdw.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

[ejournal.hamjahdiha.or.id](http://ejournal.hamjahdiha.or.id)

82

Internet Source

<1 %

83

[elibrary.unikom.ac.id](http://elibrary.unikom.ac.id)

Internet Source

<1 %

84

[eprints.umm.ac.id](http://eprints.umm.ac.id)

Internet Source

<1 %

85

[jurnal.fkip.unila.ac.id](http://jurnal.fkip.unila.ac.id)

Internet Source

<1 %

86

[repository.uinsu.ac.id](http://repository.uinsu.ac.id)

Internet Source

<1 %

87

[zephyrnet.com](http://zephyrnet.com)

Internet Source

<1 %

88

Farhan Saefudin Wahid, Budi Adjar Pranoto,  
Trilinda Antika, Ubaedillah Ubaedillah.

"Pengaruh Bimbingan Belajar Orang Tua dan  
Motivasi Belajar Siswa terhadap Tanggung  
Jawab Belajar", EDUKATIF : JURNAL ILMU  
PENDIDIKAN, 2022

Publication

<1 %

89

[artikelpendidikan.id](http://artikelpendidikan.id)

Internet Source

<1 %

90

[ejournal.bsi.ac.id](http://ejournal.bsi.ac.id)

Internet Source

<1 %

91

[eprints.uny.ac.id](http://eprints.uny.ac.id)

Internet Source

<1 %

92	<a href="http://journal.universitassuryadarma.ac.id">journal.universitassuryadarma.ac.id</a> Internet Source	<1 %
93	<a href="http://jurnal.stiatabalong.ac.id">jurnal.stiatabalong.ac.id</a> Internet Source	<1 %
94	<a href="http://jurnalnasional.ump.ac.id">jurnalnasional.ump.ac.id</a> Internet Source	<1 %
95	<a href="http://kkp.go.id">kkp.go.id</a> Internet Source	<1 %
96	<a href="http://repository.unwim.ac.id">repository.unwim.ac.id</a> Internet Source	<1 %
97	<a href="http://www.jurnal.stiatabalong.ac.id">www.jurnal.stiatabalong.ac.id</a> Internet Source	<1 %
98	<a href="http://www.lmfeui.com">www.lmfeui.com</a> Internet Source	<1 %
99	<a href="http://www.unpam.ac.id">www.unpam.ac.id</a> Internet Source	<1 %
100	Najmah. "Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Keterikatan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Struktural", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 Publication	<1 %
101	Sudracun Sudracun, Mirawati Wati, Zakiyudin Fikri. "Implementasi Kebijakan Program Pos Pembinaan Terpadu Penyakit Tidak Menular	<1 %

(Posbindu PTM) Di Puskesmas Sinar Baru  
Pada Tahun 2018", JIAP (Jurnal Ilmu  
Administrasi Publik), 2020

Publication

---

102 Utomo, Edy Setyo. "Rekonstruksi Regulasi Pengembangan Ekonomi Pesantren Menuju Kesejahteraan Masyarakat Yang Berbasis Nilai Keadilan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 <1 %

Publication

---

103 akoyhistory.blogspot.com <1 %

Internet Source

---

104 eprints.akakom.ac.id <1 %

Internet Source

---

105 eprints.utm.my <1 %

Internet Source

---

106 es.scribd.com <1 %

Internet Source

---

107 hk-publishing.id <1 %

Internet Source

---

108 idoc.pub <1 %

Internet Source

---

109 journal.unpas.ac.id <1 %

Internet Source

---

110 jurnal.itscience.org <1 %

Internet Source

---

111	<a href="http://jurnal.polibatam.ac.id">jurnal.polibatam.ac.id</a> Internet Source	<1 %
112	<a href="http://lib.unnes.ac.id">lib.unnes.ac.id</a> Internet Source	<1 %
113	<a href="http://repo.iainbukittinggi.ac.id">repo.iainbukittinggi.ac.id</a> Internet Source	<1 %
114	<a href="http://repo.unr.ac.id">repo.unr.ac.id</a> Internet Source	<1 %
115	<a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet Source	<1 %
116	<a href="http://repository.iainpare.ac.id">repository.iainpare.ac.id</a> Internet Source	<1 %
117	<a href="http://repository.unfari.ac.id">repository.unfari.ac.id</a> Internet Source	<1 %
118	<a href="http://repository.upi.edu">repository.upi.edu</a> Internet Source	<1 %
119	<a href="http://systemmanajemenkeelamatankerja.wordpress.com">systemmanajemenkeelamatankerja.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
120	<a href="http://toffeedev.com">toffeedev.com</a> Internet Source	<1 %
121	<a href="http://www.bimbel-q.com">www.bimbel-q.com</a> Internet Source	<1 %
122	Intan Kusumawati, Yudy Kriswanto. "PENDIDIKAN KARAKTER DI SEKOLAH DASAR"	<1 %

---

NEGERI BRENGOSAN 1 KECAMATAN NGAGLIK  
KABUPATEN SLEMAN", Academy of Education  
Journal, 2013

Publication

---

- 123 Moh Oktaviannur. "Budaya Organisasi, Fleksibilitas Kerja, dan Feedback Terhadap Prestasi Kerja Transportasi GOJEK di Palembang", Jurnal Sains Sosio Humaniora, 2020 <1 %
- Publication
- 

- 124 Sri Utaminingsih, Shella Rachmawaty. "Peran Budaya Organisasi dalam Membentuk Sikap Tanggung Jawab Sosial Guru PAUD", Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini, 2023 <1 %
- Publication
- 

- 125 [johannessimatupang.wordpress.com](http://johannessimatupang.wordpress.com) <1 %
- Internet Source
- 

- 126 Pradita, Amalia Ayu. "Kebijakan Pengembangan Karir Sebagai Upaya Peningkatan Kepuasan Kerja SDM Proyek Konstruksi (Studi pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 <1 %
- Publication
- 

- 127 Sigit Indrawijaya. "PENGARUH KUALITAS PRODUK DAN WORD OF MOUTH TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN DALAM PEMBELIAN <1 %

ROTI MANIS PADA INDUSTRI KECIL DI  
KABUPATEN SAROLANGUN", Jurnal  
Manajemen Terapan dan Keuangan, 2012

Publication

128

repositori.usu.ac.id

Internet Source

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off