

Monograf Determinan Kinerja Organisasi Publik: Kajian Kualitatif Pada Dinas Pemungut Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta

by Warsito Kawedar

Submission date: 16-Nov-2021 10:05AM (UTC+0700)

Submission ID: 1704139820

File name: determinan_organisasi--ebook-02.pdf (1.1M)

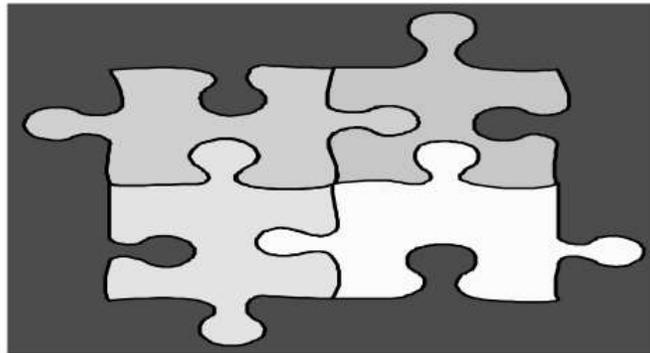
Word count: 19515

Character count: 128100

ISBN: 978-979-097-761-7

MONOGRAF

**DETERMINAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK:
KAJIAN KUALITATIF PADA DINAS PEMUNGUT
RETRIBUSI PENGGANTIAN BIAYA CETAK
PETA**



**HARYANI PURNANINGPUTRI
WARSITO KAWEDAR**

ISBN: 978-979-097-761-7

MONOGRAF

**DETERMINAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK:
KAJIAN KUALITATIF PADA DINAS PEMUNGUT
RETRIBUSI PENGGANTIAN BIAYA
CETAK PETA**

HARYANI PURNANINGPUTRI

WARSITO KAWEDAR



Undip Press Semarang

ISBN 978-979-097-761-7



MONOGRAF

DETERMINAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK: KAJIAN
KUALITATIF PADA DINAS PEMUNGUT RETRIBUSI
PENGANTIAN BIAYA CETAK PETA

HARYANI PURNANINGPUTRI
WARSITO KAWEDAR

ISBN: 978-979-097-761-7
Cetakan pertama: 2021



Diterbitkan
Undip Press
Semarang

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah Subhanahu Wata'ala Yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, kami panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya, sehingga penulisan Monograf "Determinan Kinerja Organisasi Publik: Kajian Kualitatif Pada Dinas Pemungut Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta" berjalan dengan lancar. Penulis sangat menyadari akan keterbatasan waktu, pengetahuan, serta kemampuan sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak tidaklah mungkin berhasil dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini tidaklah berlebihan apabila saya menghaturkan banyak terima kasih. Monograf ini sangat jauh dari sempurna, oleh karena itu kami sangat mengharap kritik dan masukan untuk kesempurnaan monograf ini. Semoga monograf ini bermanfaat dan dapat digunakan untuk tambahan pengetahuan bagi semua pihak.

Semarang, Februari 2021

Penulis

MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada (Q.S Al Insyirah : 6-8)

Halaman Judul.....	i
Kata Pengantar.....	iii
Motto.....	iv
Daftar Isi.....	v
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar.....	viii
Bab I Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan.....	9
Bab II Metode Penelitian.....	10
2.1. Desain Penelitian.....	10
2.2. Pemilihan Informan.....	11
2.3. Prosedur Pengumpulan Data.....	11
2.4. Teknik Analisis Data.....	12
Bab III Tinjauan Pustaka.....	14
3.1. <i>Goal Setting Theory</i>	14
3.2. Kinerja Organisasi Publik.....	15
3.3. Pendapatan Asli Daerah.....	18
3.4. Retribusi Daerah.....	19
3.5. Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta.....	20
3.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	24
3.6.1. Sumber Daya Manusia.....	24
3.6.2. Teknologi Informasi.....	25
3.6.3. Standar Operasional Prosedur.....	26
3.6.4. Faktor Eksternal Organisasi.....	27
3.6.5. Budaya Organisasi.....	28
3.6.6. Kepemimpinan.....	29
3.6.7. Lingkungan Organisasi.....	30
3.7. Penelitian Sebelumnya.....	31
Bab IV Hasil dan Pembahasan.....	34
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	34
4.2. Hasil dan Pembahasan.....	36
4.2.1. Sumber Daya Manusia.....	36
4.2.2. Teknologi Informasi.....	42
	vi

4.2.3.	Standar Operasional Prosedur	52
4.2.4.	Faktor Eksternal.....	60
4.2.5.	Budaya Organisasi.....	64
4.2.6.	Kepemimpinan.....	67
50	4.2.7. Lingkungan.....	71
Bab V Penutup.....		76
5.1.	Kesimpulan.....	76
5.2.	Rekomendasi Praktis	78
5.3.	Keterbatasan Penelitian.....	78
Daftar Pustaka.....		80

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbandingan Realisasi dan Target Retribusi Dinas Penataan Ruang Kota SMG Tahun 2014-2018.....	4
Tabel 1.2	Perbandingan Realisasi Dan Target Pendapatan Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta Kota SMG Tahun 2014-2018.....	5
Tabel 2.1	Daftar Informan.....	11
Tabel 3.1	Tarif Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta Pada Dinas Penataa Ruang Kota SMG.....	21
Tabel 4.1	Daftar Peralatan Yang Digunakan Oleh Dinas Penataan Ruang.....	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1	Diagram Alir Pelayanan KRK Untuk Perorangan.....	54
Gambar 4.2.	Diagram Alir Pelayanan KRK Untuk Badan Hukum.....	55
Gambar 4. 3	Diagram Alir SOP Pelayanan KRK Untuk Pengembang Perumahan.....	56
Gambar 4. 4	Kondisi Ruangan Bidang Tata Ruang.....	75

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Upaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi hal yang penting dalam era desentralisasi fiskal. Desentralisasi fiskal sendiri adalah penyerahan kewenangan-kewenangan fiskal yang dimiliki oleh pemerintah pusat dan kemudian didelegasikan kepada pemerintahan daerah. Di Indonesia, desentralisasi fiskal memiliki dampak terhadap pertumbuhan ekonomi di daerah-daerah (Kusuma, 2016). Adam, et.al (2008) menyatakan efisiensi sektor publik meningkat dengan adanya desentralisasi fiskal. Dengan terjadinya era desentralisasi fiskal ini pemerintah daerah dituntut untuk dapat lebih intensif dalam meningkatkan peningkatan penerimaan PAD, yang dilakukan melalui intensifikasi pemungutan retribusi daerah. Pemerintah daerah memiliki berbagai sumber pendanaan untuk melaksanakan kegiatan operasionalnya. Sumber-sumber yang dimaksud diantaranya adalah pinjaman daerah, dana perimbangan, dan lain-lain pendapatan yang sah. Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan Pendapatan Daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil Pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah, yang memiliki tujuan untuk memberikan keleluasaan kepada daerah dalam menggali sumber-sumber pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi.

Salah satu hal yang diharapkan dalam masa desentralisasi ini adalah meningkatnya pelayanan, terutama pada sektor publik. Para investor yang berasal baik dari dalam negeri maupun luar negeri diharapkan dapat tertarik untuk melakukan investasi dan membuka usaha di daerah-daerah dengan adanya peningkatan pelayanan publik. Pemikiran ini tentunya bisa terwujud jika dari pihak pemerintah melakukan upaya yang serius dengan memberikan berbagai fasilitas pendukung bagi para investor. Pemerintah perlu mengalokasikan anggaran yang lebih besar sebagai konsekuensi menyediakan berbagai fasilitas bagi investor.

Dalam ketentuan Undang-undang 28 tahun 2009 diatur bahwa Pajak Daerah untuk Pemerintah Kabupaten/Kota. Pajak daerah tersebut adalah: (1) Pajak Hotel; (2) Pajak Restoran; (3) Pajak Hiburan; (4) Pajak Reklame; (5) Pajak Penerangan Jalan; (6) Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan; (7) Pajak Hotel; (8) Pajak Air Tanah; (9) Pajak Sarang Burung Walet; (10) Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan; dan (11) Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan. Pemerintah daerah hanya diperbolehkan melakukan pungutan kepada jenis-jenis pajak seperti yang sudah dijabarkan dalam undang-undang tersebut. Di sisi lain untuk perihal retribusi daerah, peraturan pemerintah masih membuka peluang bagi pemerintah daerah untuk menambah jenis retribusi daerah selain yang telah ditetapkan dalam undang-undang selama hal tersebut memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan. Hal ini memberikan peluang kepada pemerintah daerah untuk menambah jenis retribusi. Tujuan lainnya adalah untuk mengantisipasi penyerahan fungsi pelayanan dan perizinan dari pemerintah pusat kepada daerah yang juga diatur dengan peraturan pemerintah.

Salah satu sumber PAD yang penting bagi pemerintah daerah adalah retribusi daerah. Pengertian retribusi daerah menurut Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009, adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau Badan. Oleh karena itu, upaya meningkatkan penerimaan retribusi melalui pelayanan yang optimal merupakan hal penting dalam peningkatan PAD.

Pemerintah Kota SMG merupakan pemerintah daerah yang memiliki sumber utama PAD yang terdiri dari pajak daerah dan retribusi daerah. Pada tahun 2018 pendapatan retribusi daerah berkontribusi sebesar 5,92% terhadap PAD Kota SMG, sedangkan pendapatan pajak daerah berkontribusi sebesar 73,13%. Pendapatan retribusi ini meningkat dari tahun 2017 yang sebesar 4,79%. Perbedaan antara pajak daerah dan retribusi daerah terlihat pada imbalan jasa yang diterima oleh masyarakat yang membayar pajak atau retribusi tersebut. Pada

retribusi daerah, masyarakat menerima imbalan jasa secara langsung sesuai dengan jenis retribusi yang dibayarkan. Salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang mengelola retribusi daerah adalah Dinas Penataan Ruang.

Dinas Penataan Ruang (Distaru) Kota SMG merupakan OPD yang mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan urusan-urusan Pemerintah Kota SMG di bidang tata kota dan perumahan berdasarkan azas otonomi dan tugas pembantuan. Untuk menjalankan tugasnya tersebut, salah satu yang harus dilaksanakan oleh Distaru Kota SMG adalah memberikan layanan pengurusan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), menerbitkan Keterangan Rencana Kota (KRK), dan mengelola sewa lahan milik Pemkot SMG untuk pemasangan media reklame.

35

Berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kota SMG Nomor 4 Tahun 2012 tentang Retribusi Perizinan Tertentu di Kota SMG, dan Peraturan Daerah Kota SMG Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Retribusi Jasa Umum di Kota SMG, setiap pihak yang mengajukan IMB, cetak peta KRK, dan menggunakan lahan Pemerintah kota SMG harus membayar retribusi. Besarnya retribusi yang harus dibayar dihitung dengan mempertimbangkan beberapa variabel tertentu yang disesuaikan dengan jenis retribusinya.

Alasan inilah yang membuat ada dua fungsi yang melekat pada seluruh perijinan yang dikelola oleh Distaru Kota SMG. Pertama, sebagai media bagi Pemerintah Kota SMG untuk melakukan pengendalian dan monitoring terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan oleh masyarakat, khususnya yang berkaitan dengan merenovasi dan mendirikan bangunan serta pemasangan reklame. Kedua, sebagai upaya Pemkot SMG untuk memaksimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), khususnya dari bidang permukiman dan periklanan. Tabel 1.1 adalah realisasi dan target pendapatan Retribusi Dinas Penataan Ruang Kota SMG pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2018.

Tabel 1.3 Perbandingan Realisasi Dan Target Retribusi Dinas
Penataan Ruang Kota SMG
Tahun 2014-2018

Tahun	Target Retribusi (Rp)	Realisasi Retribusi (Rp)	%
2014	25.868.426.000	32.662.155.200	126,26
2015	33.660.454.000	24.061.757.000	71,48
2016	37.861.560.000	28.622.046.900	75,60
2017	47.379.923.000	24.679.929.400	52,09
2018	62.212.454.000	46.818.400.700	75,26

Sumber: data sekunder, diolah

Sebagaimana data pada tabel 1.1 nampak bahwa secara keseluruhan, retribusi yang dikelola Distaru hanya dapat mencapai target untuk tahun 2014, sementara untuk tahun 2015-2018 belum dapat mencapai target. Oleh karena itu, upaya meningkatkan penerimaan retribusi merupakan hal strategis bagi Distaru. Melakukan suatu kajian untuk mencari tahu penyebab menurunnya pendapatan dapat menjadi salah satu upaya dalam memperbaiki kinerja Distaru Kota SMG. Seperti yang disajikan dalam tabel 1.1, kecuali pada tahun 2014, realiasi pendapatan retribusi Distaru selalu tidak dapat memenuhi target. Salah satu jenis retribusi yang memerlukan evaluasi mendalam adalah retribusi penggantian biaya cetak peta.

Retribusi penggantian biaya Cetak Peta berupa Keterangan Rencana Kota (KRK) menjadi salah satu jenis retribusi daerah yang perlu ditingkatkan penerimaannya oleh Pemerintah Kota SMG terkait retribusi yang ada di Kota SMG. Keterangan Rencana Kota (KRK) adalah informasi Keterangan Rencana Kota yang dituangkan dalam bentuk peta yang dilengkapi dengan keterangan secara rinci mengenai pemanfaatan suatu persil. KRK merupakan salah satu syarat bagi masyarakat yang akan mengurus dan mengajukan permohonan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) dan pensertifikatan tanah. Dengan kata lain, masyarakat harus

mengurus dan memiliki KRK sebelum mengajukan permohonan kedua jenis perijinan tersebut.

Pengajuan permohonan KRK tersebut dikenai retribusi penggantian biaya cetak peta sesuai dengan peraturan yang berlaku pada saat pengajuan di Kota SMG, yaitu pada Perda Nomor 2 Tahun 2012 tentang Retribusi Jasa Umum tepatnya terdapat pada Pasal 66. Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta masuk dalam salah satu komponen PAD yang dikelola oleh Dinas Penataan Ruang Kota SMG. Tabel 1.2 menyajikan data realisasi dan target pendapatan retribusi penggantian biaya Cetak Peta Tahun 2014 sampai dengan tahun 2018.

Tabel 1. 4 Perbandingan Realisasi Dan Target Pendapatan Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta Kota SMG Tahun 2014-2018

Tahun	Target Pendapatan (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	%
2014	1.300.000.000	1.461.821.300	112,45
2015	1.481.864.063	1.587.795.200	107,15
2016	1.667.097.000	1.369.120.000	82,13
2017	1.917.163.000	1.574.160.000	82,11
2018	10.100.534.359	1.866.001.000	18,47

Sumber : data sekunder, diolah

Realisasi retribusi penggantian biaya cetak peta dapat mencapai target untuk tahun 2014-2015, namun di bawah target untuk tahun 2016-2018. Bahkan pada tahun 2018 hanya terealisasi sebesar 18,47% dari target. Lebih lanjut, pada tahun 2017 retribusi penggantian biaya cetak peta memberikan kontribusi sebesar 1,84% dari total pendapatan retribusi daerah, dan menurun kontribusinya menjadi 1,73% dari total pendapatan retribusi daerah. Meskipun retribusi penggantian biaya cetak peta hanya memberikan kontribusi dibawah dua persen terhadap pendapatan retribusi daerah, namun retribusi penggantian biaya cetak peta tetap tidak boleh disepelekan. Hal ini karena dokumen cetak peta dapat dikatakan sebagai pintu gerbang investasi di Kota SMG. Produk yang dihasilkan dari retribusi penggantian biaya cetak peta

berupa KRK merupakan salah satu persyaratan untuk berbagai perijinan lainnya seperti ijin mendirikan bangunan (IMB), ijin lingkungan (UKL-UPL), AMDAL, serta persyaratan pembuatan sertifikat tanah pada BPN. Dari uraian tersebut, penting untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris mengenai faktor apa saja yang dapat mempengaruhi realisasi retribusi penggantian cetak peta yang ada pada Dinas Penataan Ruang dan menyusun alternatif rekomendasi terkait permasalahan tersebut.

Realisasi target dapat menjadi indikator dalam menilai organisasi. Pada Dinas Penataan Ruang, realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta menjadi salah satu indikator menilai kinerja, terutama untuk menilai efektivitas dinas dalam merealisasikan target retribusi yang telah ditetapkan. Kinerja tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti sumber daya manusia, teknologi informasi, standar operasional prosedur, faktor eksternal, budaya organisasi, kepemimpinan dan lingkungan organisasi.

106

Sumber daya manusia (SDM) dapat dilihat dari segi kualitas dan kuantitas. Dari segi kualitas, SDM yang tidak sesuai dapat mengakibatkan penerimaan retribusi yang tidak optimal (Arief, et.al., 2018). Dari segi kuantitas, kurangnya SDM dalam posisi-posisi tertentu juga dapat menyebabkan penerimaan retribusi yang tidak optimal (Syafitri, et.al., 2014). Kurangnya jumlah SDM pelaksana yang dimiliki menjadi faktor penghambat penerimaan retribusi (Meiharta, 2014). Keterbatasan jumlah SDM dan kualitas SDM menjadi penghambat dalam kinerja organisasi (Aditama dan Widowati, 2017). Di sisi lain Pengelolaan SDM memiliki pengaruh positif dan secara langsung terhadap kinerja organisasi (Susilowati, et.al. 2013). Manajemen SDM dan manajemen pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling penting dalam memenuhi target pajak dan retribusi (Effendy, 2014).

Penerapan teknologi informasi penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Organisasi yang menggunakan teknologi informasi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi yang tidak menggunakan teknologi informasi baik dari segi jumlah maupun kualitas

(Propheter 2020). Teknologi informasi yang tidak memadai menyebabkan penerimaan retribusi yang tidak optimal (Arief, et.al., 2018). Di sisi lain, Croteau dan Bergeron (2001) menyatakan bahwa teknologi informasi memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Standar Operasional Prosedur (SOP) membekali organisasi untuk melakukan koordinasi dengan baik, mencegah tumpang tindih pekerjaan, serta memperjelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing pegawai (Sunahwati et.al., 2019). SOP juga memiliki peranan dalam menentukan tingkat kepuasan masyarakat (Junita, 2017). SOP bermanfaat bagi organisasi pemerintah untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan publik (Irawan, 2017).

Syafitri, et.al (2014) menjelaskan bahwa dalam hal penerimaan retribusi, faktor yang mempengaruhi tidak hanya berasal dari faktor internal, namun juga dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari eksternal organisasi. Perilaku masyarakat merupakan faktor eksternal yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi (Arief, et.al., 2018; Syafitri, et.al., 2014). Faktor eksternal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Munizu 2010; Octaviyanty, et.al 2013). Faktor dari eksternal organisasi memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi (Purwaningsih dan Damar, 2015).

Budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi dalam penerimaan retribusi (Nuriana, 2014). Organisasi publik mendapat pengaruh yang positif serta signifikan dari budaya organisasi (Kurniawan, 2013). Budaya organisasi yang kompetitif dan inovatif memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, sedangkan budaya komunitas dan birokrat tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi (Ogbonna and Harris, 2000).

13 Secara umum, gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. (Elenkov, 2002; Garcia-Morales,

et.al., 2012). Di sisi lain beberapa penelitian memberikan hasil bahwa kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi seperti penelitian yang dilakukan oleh Masa'deh, et.al. (2016), Nazarian, et.al. (2017), dan Timothy, et.al. (2011). Penelitian lain yang dilakukan oleh Lo, et.al. (2013) justru memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Sofyan, 2013). Di sisi lain penelitian oleh Nabawi (2019) menemukan bahwa lingkungan kerja bersama-sama dengan kepuasan kerja dan beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang lebih baik menghasilkan kinerja organisasi yang kuat dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. (Ashraf, et.al., 2013).

1.2. Rumusan Masalah

Retribusi memiliki peran penting sebagai salah satu sumber PAD dalam setahunnya. Target retribusi yang sudah ditetapkan harus dapat dipenuhi agar kegiatan-kegiatan dan program pemerintah daerah dapat berjalan dengan lancar. Kegagalan dalam mencapai target retribusi dapat berdampak pada kinerja pemerintah daerah. Retribusi yang diterima oleh pemerintah daerah dapat dipengaruhi oleh beragam faktor. Jika mengacu pada beberapa penelitian yang pernah dilakukan, berbagai faktor yang mungkin dapat mempengaruhi penerimaan retribusi diantaranya adalah sumber daya manusia, sumber daya teknologi informasi, dan manajemen. Prosentase realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta terus menurun setiap tahunnya. Hal ini tentunya memerlukan penelitian yang lebih mendalam dan terperinci untuk menyelidiki apa saja faktor yang mengakibatkan terjadinya fenomena penurunan realisasi target tersebut. Jika dilihat dari uraian di atas, maka rumusan masalah dalam riset ini adalah **“Apa determinan kinerja organisasi yang memengaruhi pemungutan retribusi penggantian biaya cetak peta?”**

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Organisasi publik memiliki tujuan pokok untuk menyediakan barang dan/atau jasa demi kepentingan publik, karenanya organisasi publik harus dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan maksimal. Salah satu cara untuk mengukur kinerja pada organisasi publik dapat dilihat dari bagaimana organisasi memenuhi target yang telah ditetapkan. Apabila sebuah organisasi gagal atau tidak dapat memenuhi target sesuai dengan ketetapan sebelumnya, maka perlu diteliti lebih lanjut apa saja yang menyebabkan kegagalan atau ketidakmampuan tersebut. Hal ini dilakukan agar di masa mendatang organisasi dapat memperbaiki kinerjanya dan melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal. Tujuan monograf ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai indikator yang dapat menyebabkan menurunnya realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta.

Kegunaan monograf ini diharapkan bisa berkontribusi sebagai berikut: (a) Sebagai media berbagi pengalaman dan pengetahuan secara terperinci dan menyeluruh tentang berbagai faktor yang dapat memberi pengaruh terhadap kinerja organisasi publik serta bagaimana terlaksananya kegiatan-kegiatan organisasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. (b) Salah satu sumber referensi ketika seseorang hendak melakukan penelitian sejenis tentang kinerja organisasi publik. Hal lain yang diharapkan menjadi manfaat penulisan ini adalah agar dapat memberikan motivasi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian dengan tema serupa yang menggunakan pendekatan-pendekatan lain yang lebih inovatif untuk mengeksplorasi tentang faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi khususnya organisasi publik.

BAB II

METODE PENELITIAN

2.1. Desain Penelitian

Untuk mengetahui penyebab menurunnya realisasi target pendapatan retribusi, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan lingkup studi kasus. Riset ini memfokuskan pada kasus yang terjadi di Dinas Penataan Ruang Kota SMG yang mengalami penurunan presentase realisasi target Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta dari tahun 2014-2018.

Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif agar dapat menjelaskan fenomena menurunnya realisasi retribusi penggantian biaya cetak. Metode penelitian kualitatif juga digunakan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian (informan) terhadap suatu konteks khusus yang dalam hal ini adalah realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta. Penelitian kualitatif mengeksplorasi suatu masalah dan mengembangkan detail pemahaman fenomena utama. (Ghozali, 2013). Penelitian kualitatif dimulai dengan suatu tujuan dan pertanyaan penelitian yang umum dan selaras dengan tanggapan dari para partisipan. Data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif berbentuk kata-kata dari sejumlah individu sehingga pandangan dan prespektif partisipan dapat ditangkap.

Pendekatan studi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci. Kasus yang dimaksud adalah penurunan presentase realisasi target Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta dari tahun 2014-2018 pada Dinas Penataan Ruang Kota SMG. Pendekatan studi kasus memungkinkan untuk dapat menghubungkan gagasan abstrak dengan seluk beluk kasus nyata yang sedang diamati dengan terperinci (Neuman, 2016). Pendekatan studi kasus juga dapat menggabungkan seluruh situasi dan prespektif yang terjadi di sekitarnya.

2.2. Pemilihan Informan

Tidak ada istilah populasi dalam penelitian kualitatif. Sebagai gantinya, terdapat istilah informan sebagai sumber informasi dalam riset yang nantinya akan diwawancarai secara mendalam mengenai permasalahan yang dibahas dalam riset. Pemilihan informan dalam riset didasarkan pada pertimbangan bahwa informan yang dipilih dapat memberikan informasi secara lengkap dan detail mengenai permasalahan tentang Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta yang terjadi pada Distrik Kota SMG. Kandidat informan dalam riset ini adalah para pegawai di Dinas Penataan Ruang Kota SMG, khususnya pada Bidang Tata Ruang yang bertanggung jawab mengenai penerbitan KRK di lingkungan Pemerintah Kota SMG.

Dalam riset kali ini, kriteria informan yang digunakan adalah para pegawai pada Bidang Tata Ruang yang secara langsung terlibat dalam proses penerbitan KRK pada Dinas Penataan Ruang Kota SMG. Secara lebih rinci yang akan menjadi informan pada riset kali tersaji dalam tabel 2.1.

Tabel 2. 2 Daftar Informan

107	Posisi/Jabatan	Jumlah
	Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang	1 orang
	Kepala Seksi Perencanaan dan Pemanfaatan Ruang	1 orang
	Kepala Seksi Pemetaan dan Pertanahan	1 orang
	Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan	1 orang
	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	1 orang
	Koordinator wilayah ukur	2 orang
	Petugas gambar (drafter)	2 orang
	Petugas administrasi	1 orang

2.3. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti akan mengembangkan formulir untuk mencatat data selama penelitian berlangsung. Formulir ini berisi daftar pertanyaan yang dapat dijawab oleh informan dan didokumentasikan dalam bentuk tulisan dan rekaman suara. Pertanyaan yang terdapat

dalam formulir ini dapat berubah selama penelitian berlangsung.

80

Data yang akan didapat dalam penelitian ini adalah data primer yang berupa hasil wawancara/interview yang mengacu pada formulir yang telah disiapkan penulis dan dokumentasi selama proses pengumpulan data berlangsung. Wawancara dilakukan dengan para informan untuk mengetahui tanggapan dan prespektif informan terhadap fenomena yang sedang diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan membuat rekaman suara dan catatan hasil wawancara serta dokumentasi.

2.4. Teknik Analisis Data

Riset kali ini menggunakan teknik analisis *interactive model* yang dikembangkan oleh Miles, et.al. (2014) untuk menganalisis data-data yang sudah diperoleh. Model ini terdiri dari empat tahapan, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta menarik dan menguji kesimpulan. Tahapan-tahapan tersebut dapat dijabarkan secara lebih detail sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data (*data collection*)
Kegiatan pengumpulan data ini biasanya dilakukan dalam lingkungan tempat kasus terjadi dan selama periode waktu yang berkelanjutan. Data seperti ini biasanya tidak dapat segera dianalisis, tetapi memerlukan suatu pemrosesan. Catatan-catatan perlu dikembangkan dan diketik, rekaman suara perlu ditranskrip dan dikoreksi serta foto-foto perlu didokumentasikan dan dianalisis lebih lanjut.
- b. Kondensasi data (*data condensation*)
Kondensasi data mengacu pada proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, meringkas dan/atau mengubah bentuk data yang terdapat pada kumpulan catatan-catatan tertulis, transkrip, dokumen dan material empiris lainnya. Dengan melakukan kondensasi, maka data dapat diperkuat.
- c. Penyajian data (*data display*)
Secara umum, sebuah penyajian adalah kumpulan informasi tertata yang memungkinkan penarikan kesimpulan. Bentuk penyajian data kualitatif yang paling sering digunakan adalah dalam bentuk perpanjang teks.

Penyajian yang baik harus dapat memperkuat analisis kuantitatif.

- d. Menarik dan menguji kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*).

Kesimpulan akhir dapat saja belum muncul sampai pengumpulan data selesai bergantung pada ukuran data, penyimpanan *coding*, dan metode pengambilan yang digunakan. Penarikan kesimpulan hanyalah setengah dari proses akhir kesimpulan sehingga perlu untuk diuji sebagai bagian proses analisis.

BAB III TINJAUAN PUSTAKA

3.1. Goal Setting Theory

Goals atau tujuan mengacu pada nilai output di masa mendatang. Terdapat empat mekanisme kunci yang dapat menjadi perantara antara tujuan dan kinerja. Keempat elemen tersebut adalah umpan balik (*feedback*) yang dibutuhkan untuk melacak progres, komitmen terhadap tujuan yang memperkuat efikasi diri dan memandang tujuan sebagai sesuatu yang penting, kompleksitas tugas yaitu sampai sejauh pengetahuan tentang tugas semakin sulit untuk didapat pada tugas yang kompleks, serta kendala situasional. Mengacu pada hal terakhir, kelebihan beban kerja dapat mempengaruhi kinerja, tujuan dapat mempengaruhi kinerja hanya jika tingkat kelebihan beban kerja rendah (Locke dan Latham, 2006).

Lebih lanjut, terdapat delapan kategori penelitian yang telah berkembang dalam goal-setting theory. Kategori-kategori tersebut diantaranya adalah pilihan tujuan (*goal choice*), tujuan pembelajaran (*learning goals*), *framing*, *affect*, tujuan kelompok (*group goals*), *goals and traits*, tujuan pada tingkat makro (*macro-level goals*), serta *goals and subconscious priming* (Locke and Latham 2006). Riset yang dilakukan oleh peneliti kali ini termasuk dalam kategori tujuan kelompok (*group goals*). Penetapan tujuan tidak hanya efektif pada kinerja tingkat individu, tapi juga pada kinerja tingkat kelompok atau organisasi. Akan tetapi, sebuah kelompok akan menambah tingkat kerumitan tujuan karena tujuan kelompok dapat menimbulkan konflik di antara para anggotanya. Tujuan pribadi yang selaras dengan tujuan kelompok akan meningkatkan kinerja kelompok. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam tujuan kelompok adalah bagaimana informasi-informasi yang berkaitan dengan tugas diberikan kepada anggota-anggotanya.

Dalam *goal setting theory*, ditegaskan bahwa sasaran atau tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan kinerja seseorang dibandingkan mereka yang memiliki tujuan yang samar-samar dan tidak jelas. Karenanya terdapat asumsi

bahwa tujuan yang didefinisikan secara spesifik dan terukur memiliki keterkaitan dengan kinerja. Hal ini juga dibuktikan dengan studi empiris yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara definisi tujuan yang jelas dan dapat diukur terhadap kinerja organisasi secara kuantitas maupun secara kualitas (Verbeeten, 2008).

Goal-setting (penetapan tujuan) dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku. Tujuan yang jelas dan menantang mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan yang mudah atau tidak memiliki tujuan sama sekali (Locke, et.al., 1981). Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penetapan tujuan memiliki keterkaitan terhadap kinerja. Dalam konteks penelitian kali ini, penetapan target retribusi pada Dinas Penataan Ruang memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi. Karena itu, *goal-setting theory* digunakan sebagai pedoman peneliti dalam membantu menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi realisasi retribusi cetak peta pada Dinas Penataan Ruang.

Teori dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memungkinkan dan membantu peneliti memahami apa yang sudah diketahui secara intuitif di awal penelitian, tetapi dapat berubah pada fase berikutnya. Fungsi dan posisi sebuah teori dalam penelitian kualitatif sederhananya adalah bingkai dari sebuah penelitian. Maksudnya adalah teori digunakan untuk mengintrepetasikan hasil penelitian, bukan untuk menentukan variabel yang perlu ditemukan maupun menguji kebenaran teori. Teori pada penelitian kualitatif tidak untuk diuji keabsahan ataupun kebenarannya, namun sebagai petunjuk dalam pembahasan (Madekhan, 2018).

3.2. Kinerja Organisasi Publik

Schein dalam Mcauley, et.al (2007) memberikan definisi suatu organisasi sebagai koordinasi yang rasional dari kegiatan sekelompok orang untuk pencapaian tujuan atau sasaran bersama yang gamblang, melalui pembagian kerja atau fungsi, dan melalui hierarki wewenang dan tanggung jawab. Apabila membicarakan organisasi berkisar tentang pencapaian tujuan,

maka teori organisasi adalah tentang mengkonsep, menjelaskan, dan memberikan panduan kegiatan mengenai berbagai cara orang-orang yang bertindak secara serempak untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Teori organisasi juga harus dapat memungkinkan organisasi untuk dapat mencapai tujuan dengan sukses dengan sumber daya sedikit mungkin.

Penulis lain juga sepemikiran dengan Schein dalam Mcauley, et.al mengenai definisi organisasi yang berkisar pada pencapaian tujuan. Mahsun (2018) menggambarkan organisasi sebagai suatu kelompok yang bersatu dan bekerja sama dalam suatu struktur agar bisa mencapai sasaran serta tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kedua definisi tersebut sama-sama menekankan pada hal pencapaian tujuan bersama melalui kerja sama kelompok yang terstruktur atau memiliki hierarki. Dari kedua definisi organisasi tersebut, penulis mengambil kesimpulan bahwa adanya tujuan bersama dan struktur atau herarki kelompok merupakan hal yang mendasari sebuah organisasi.

Agar dapat berfungsi dengan efektif, Mcauley, et.al (2007) dengan mengacu pada empat komponen utama yang dibutuhkan oleh organisasi. Komponen-komponen yang dimaksud sebagai berikut:

1. Tujuan
Ini berarti organisasi menyadari tujuan utamanya, mengapa organisasi ada, dan apa yang ingin dicapai oleh organisasi.
2. Intregasi
Di dalam organisasi, terdapat intregasi antara kelompok-kelompok dan subsistem yang berbeda berlangsung. Proses intregasi ini untuk memastikan bahwa para anggota dapat bekerja sama dengan kooperatif.
3. Latensi
Latensi sebagai sesuatu yang tersembunyi dari pandangan dan merupakan bagian yang diterima begitu saja dalam aspek organisasi tapi merupakan sebuah pola yang sudah dibuat dipertahankan dan dijaga.
4. Adaptasi

Proses adaptasi dibangun ke dalam organisasi, yang berarti bahwa organisasi dapat berubah untuk mempertahankan keseimbangan atau bergerak ke keseimbangan yang lebih tinggi.

Armstrong (2009) dengan mengacu pada Bates dan Holton (1995) menekankan pentingnya mendefinisikan kinerja. Kinerja tidak bisa diukur ataupun dikendalikan apabila kinerja itu sendiri tidak dapat didefinisikan. Kinerja merupakan susunan multi dimensi, yang memiliki cara pengukuran yang berbeda-beda tergantung pada beragam faktor, karenanya pengukuran yang objektif untuk menilai hasil kinerja perlu ditetapkan.

Pentingnya mendefinisikan kinerja juga ditekankan oleh Lathlam, *et.al* dalam Armstrong (2009). Lathlam, *et.al* menekankan bahwa definisi kinerja yang tepat adalah prasyarat untuk proses penetapan tujuan dan umpan balik. Kinerja perlu didefinisikan sebagai hasil pekerjaan karena hasil tersebut memberikan keterkaitan paling kuat terhadap tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi secara ekonomi (Bernardin, *et.al* dalam Armstrong, 2009).

Dari penjabaran Bernardin, *et.al* dan Lathlam, *et.al* dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja erat kaitannya dengan tujuan organisasi. Hal ini juga selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mahsun (2018) dimana kinerja didefinisikan sebagai tingkat pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mahsun juga menekankan bahwa tanpa adanya kriteria keberhasilan atau target kerja, maka kinerja individu ataupun organisasi tidak dapat diketahui dengan baik.

Untuk organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah, kinerja dijabarkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dalam peraturan tersebut, yang dimaksud dengan kinerja instansi pemerintah adalah gambaran tentang tingkat pencapaian sasaran atau tujuan instansi sebagai penjabaran dari visi, misi,

dan strategi instansi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Pengukuran kinerja juga didefinisikan dalam peraturan tersebut sebagai kegiatan manajemen yang secara khusus membandingkan tingkat kinerja yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu dengan standar rencana, atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

3.3. Pendapatan Asli Daerah

³¹ Pendapatan Asli Daerah (PAD), yaitu pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. PAD bertujuan memberikan kewenangan kepada Pemerintah Daerah untuk mendanai pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan potensi daerah sebagai perwujudan desentralisasi. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 PAD terdiri atas hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah.

Dalam ketentuan Undang-undang 28 tahun 2009 diatur bahwa Pajak Daerah untuk Pemerintah Kabupaten/Kota. Pajak daerah tersebut adalah: (1) Pajak Hotel; (2) Pajak Restoran; (3) Pajak Hiburan; (4) Pajak Reklame; (5) Pajak Penerangan Jalan; (6) Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan; (7) Pajak Hotel; (8) Pajak Air Tanah; (9) Pajak Sarang Burung Walet; (10) Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan; dan (11) Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan. Pemerintah Daerah hanya diperbolehkan melakukan pungutan kepada jenis-jenis pajak seperti yang sudah dijabarkan dalam undang-undang tersebut.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 lain-lain PAD yang sah meliputi hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan, hasil pemanfaatan atau pendayagunaan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan, jasa giro, pendapatan bunga, tuntutan ganti rugi, keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing dan komisi,

potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah.

Di sisi lain untuk perihal retribusi daerah, Peraturan Pemerintah masih membuka peluang bagi pemerintah daerah untuk menambah jenis retribusi daerah selain yang telah ditetapkan selama hal tersebut memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan. Hal ini memberikan peluang kepada pemerintah daerah untuk menambah jenis Retribusi. Perbedaan antara pajak daerah dan retribusi daerah terlihat pada imbalan jasa yang diterima oleh masyarakat yang membayar pajak atau retribusi tersebut. Pada retribusi daerah, masyarakat menerima imbalan jasa secara langsung sesuai dengan jenis retribusi yang dibayarkan.

3.4. Retribusi Daerah

Salah satu komponen dalam PAD adalah retribusi daerah. Pengertian retribusi daerah menurut Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009, adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Oleh karena itu, upaya meningkatkan penerimaan retribusi melalui pelayanan yang optimal merupakan hal penting dalam peningkatan PAD.

Pemerintah mengenakan retribusi atas beberapa pelayanan tertentu yang diberikan secara langsung. Beberapa alasan atas justifikasi retribusi suatu pelayanan adalah adanya barang privat dan barang dan barang publik. Apabila pelayanan tidak bersifat universal atau tidak sama untuk setiap orang (misalnya, pasokan air bersih untuk rumah tangga, sekolah, perusahaan industri), maka retribusi secara langsung bagi mereka yang menerima manfaat dianggap adil berkaitan dengan prinsip ini. Jadi, mereka yang tidak menerima manfaat atas pelayanan air bersih tidak harus membayar.

Retribusi daerah dapat dibagi menjadi tiga golongan, yaitu jasa umum, jasa usaha dan perijinan tertentu. Retribusi jasa umum terdiri dari retribusi pelayanan kesehatan, retribusi persampahan/ kebersihan, retribusi KTP dan akte capil,

retribusi pemakaman/ pengabuan mayat, retribusi parkir di tepi jalan umum, retribusi pelayanan pasar, retribusi pengujian kendaraan bermotor, retribusi pemeriksaan alat pemadam kebakaran, retribusi penggantian biaya cetak peta, retribusi pelayanan tera/ tera ulang, retribusi penyedotan kakus, retribusi pengolahan limbah cair, retribusi pelayanan pendidikan. Yang termasuk dalam golongan retribusi jasa usaha yaitu retribusi pemakaian kekayaan daerah, retribusi pasar grosir/pertokoan, retribusi tempat pelelangan, retribusi terminal, retribusi tempat khusus parkir, retribusi tempat penginapan/ pesanggrahan/ villa, retribusi rumah potong hewan, retribusi pelayanan kepelabuhanan, retribusi tempat rekreasi dan olahraga, retribusi penyeberangan di air, retribusi penjualan produksi usaha daerah. Golongan retribusi yang terakhir adalah retribusi perijinan tertentu di antaranya meliputi izin tempat penjualan minuman beralkohol, retribusi izin mendirikan bangunan, retribusi izin gangguan retribusi, izin trayek retribusi izin usaha perikanan, dan retribusi perpanjangan IMTA.

3.5. Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta

⁶²
Dalam Peraturan Daerah Kota SMG Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Retribusi Jasa Umum di Kota SMG, yang dimaksud dengan retribusi adalah pungutan Daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Retribusi penggantian biaya cetak peta termasuk dalam retribusi jasa umum yang diatur dalam peraturan daerah ini

Biaya Cetak Peta adalah biaya yang dikeluarkan untuk mencetak peta rencana kawasan perumahan, peta rencana kawasan perumahan, perdagangan dan jasa, peta rencana kawasan perdagangan dan jasa, peta rencana kawasan industri/ pertambangan/ transportasi, peta rencana kawasan perkantoran/ pendidikan, peta rencana kawasan pertahanan keamanan, peta rencana kawasan fasilitas umum/ olah raga/ pemakaman/ wisata, dan peta rencana kawasan pertanian tanamanpangan/pertanian hortikultur/ hutan produksi tetap/

perikanan/ kawasan lindung yang dibuat oleh pemerintah daerah.

Cetak peta yang dimaksud dalam perda di atas adalah Keterangan Rencana Kota (KRK). KRK sendiri memiliki definisi sebagai peta yang di lengkapi dengan keterangan secara rinci mengenai pemanfaatan suatu persil.

Di lingkungan Pemerintah Kota SMG, yang memiliki wewenang dan kewajiban dalam memungut retribusi penggantian biaya cetak peta adalah Dinas Penataan Ruang. Melalui Dinas Penataan Ruang, masyarakat mendapat pelayanan berupa jasa cetak peta atau KRK. Masyarakat yang memperoleh jasa pelayanan KRK dari pemerintah daerah diwajibkan membayar retribusi penggantian biaya cetak peta. Jasa pelayanan KRK yang dimaksud adalah jasa pelayanan yang diberikan oleh Dinas Penataan Ruang berupa pembuatan dan penerbitan Keterangan Rencana Kota dan Peta Keterangan Rencana Kota (KRK).

Besarnya retribusi penggantian biaya cetak peta ditetapkan dengan tarif yang beragam dengan menyesuaikan peta rencana kawasan yang diminta dan jenis kertas yang digunakan. Pada tabel 3.1 dijabarkan mengenai masing-masing tarif retribusi penggantian biaya cetak peta yang diklasifikasikan berdasarkan jenis peta rencana kawasan dan jenis kertas sesuai dengan Peraturan Walikota SMG Nomor 13 Tahun 2018 tentang Perubahan Tarif Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta Di Kota SMG.

39

Tabel 3. 2 Tarif Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta Pada Dinas Penataan Ruang Kota SMG

No.	Jenis Peta	Ukuran Kertas	Skala	Warna	Tarif per Lembar
a.	Peta Rencana Kawasan Untuk Satu Kavling				
	1. Peta Rencana Kawasan Perumahan	F4	1 : 1000	Berwarna	49.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	97.000
	2. Peta Rencana Kawasan	F4	1 : 1000	Berwarna	162.000

No.	Jenis Peta	Ukuran Kertas	Skala	Warna	Tarif per Lembar
	Perumahan Perdagangan dan Jasa	DF	1 : 1000	Berwarna	324.000
3.	Peta Rencana Kawasan Perdagangan dan Jasa.	F4	1 : 1000	Berwarna	324.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	648.000
4.	Peta Rencana Kawasan Industri/Pertamb angan/Trasport asi	F4	1 : 1000	Berwarna	730.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	1.460.000
5.	Peta Rencana Kawasan Perkantoran/ Pendidikan	F4	1 : 1000	Berwarna	97.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	195.000
6.	Peta Rencana Kawasan Pertahanan Keamanan	F4	1 : 1000	Berwarna	49.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	97.000
7.	Peta Rencana Kawasan Fasilitas Umum/Olah Raga/Pemakama n/ Wisata	F4	1 : 1000	Berwarna	97.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	195.000
8.	Peta Rencana Kawasan Pertanian Tanaman Pangan/Pertania n Hortikultur/ Hutan Produksi Tetap/ Perikanan/ Kawasan Lindung	F4	1 : 1000	Berwarna	65.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	130.000
b.	Peta Rencana Kawasan Lebih Dari Satu Kavling/ Kompleks/ Kawasan				
1.	Peta Rencana Kawasan Perumahan	F4	1 : 1000	Berwarna	486.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	973.000
		A1	1 : 1000	Berwarna	3.405.000

No.	Jenis Peta	Ukuran Kertas	Skala	Warna	Tarif per Lembar
		A0	1 : 1000	Berwarna	6.810.000
2.	Peta Rencana Kawasan Perumahan Perdagangan dan Jasa	F4	1 : 1000	Berwarna	649.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	1.297.000
		A1	1 : 1000	Berwarna	4.540.000
		A0	1 : 1000	Berwarna	9.080.000
3.	Peta Rencana Kawasan Perdagangan dan Jasa.	F4	1 : 1000	Berwarna	1.297.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	2.594.000
		A1	1 : 1000	Berwarna	9.080.000
		A0	1 : 1000	Berwarna	18.159.000
4.	Peta Rencana Kawasan Industri/Pertambangan/Transportasi	F4	1 : 1000	Berwarna	1.459.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	2.918.000
		A1	1 : 1000	Berwarna	10.214.000
		A0	1 : 1000	Berwarna	20.429.000
5.	Peta Rencana Kawasan Perkantoran/ Pendidikan	F4	1 : 1000	Berwarna	195.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	389.000
		A1	1 : 1000	Berwarna	1.362.000
		A0	1 : 1000	Berwarna	2.724.000
6.	Peta Rencana Kawasan Pertahanan Keamanan	F4	1 : 1000	Berwarna	486.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	973.000
		A1	1 : 1000	Berwarna	3.405.000
		A0	1 : 1000	Berwarna	6.810.000
7.	Peta Rencana Kawasan Fasilitas Umum/Olah Raga/Pemukaman/ Wisata	F4	1 : 1000	Berwarna	243.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	486.000
		A1	1 : 1000	Berwarna	1.702.000
		A0	1 : 1000	Berwarna	3.405.000

No.	Jenis Peta	Ukuran Kertas	Skala	Warna	Tarif per Lembar
	8. Peta Rencana Kawasan Pertanian Tanaman Pangan/Pertanian Hortikultur/Hutan Produksi Tetap/Perikanan/Kawasan Lindung	F4	1 : 1000	Berwarna	97.000
		DF	1 : 1000	Berwarna	195.000
		A1	1 : 1000	Berwarna	681.000
		A0	1 : 1000	Berwarna	1.362.000

Sumber: Peraturan Walikota SMG No 13 Tahun 2018

3.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Pada suatu organisasi sangat penting untuk dapat mengetahui kinerja organisasi serta sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dengan tepat. Hal ini untuk mengevaluasi bagaimana efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai visi dan misi organisasi. Beberapa riset yang telah dilakukan oleh berbagai peneliti memberikan gambaran mengenai faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Beragam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi terdiri dari faktor internal organisasi itu sendiri, maupun dari faktor eksternal di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi.

60

3.6.1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah salah satu aspek yang fundamental bagi organisasi, karenanya organisasi harus dapat mengelola sumber daya tersebut dengan baik agar dapat menambah efektivitas serta efisiensi organisasi. Suatu organisasi perlu mengelola kekayaan yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia secara efektif, sehingga dapat memaksimalkan kinerja organisasi. Sumber daya manusia yang tidak sesuai dapat mengakibatkan menurunnya kinerja organisasi. Arief, et.al. (2018) menunjukkan bahwa sumber daya

yang tidak sesuai menjadi salah satu faktor menyebabkan menurunnya Retribusi IMB pada Dinas Penataan Ruang dan Perumahan Kota Palu.

Organisasi harus dapat menempatkan sumber daya manusia pada pos-pos yang sesuai kompetensi, pengalaman, serta keahlian masing-masing pegawai sehingga suatu tugas dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien. Di sisi lain, penempatan sumber daya manusia juga harus dalam jumlah yang sesuai sehingga tidak terjadi kelebihan beban kerja dalam suatu posisi yang dapat mengakibatkan terjadinya kesalahan-kesalahan ataupun keterlambatan dalam melaksanakan tugas. Kurangnya sumber daya manusia dalam posisi-posisi tertentu dapat menyebabkan kinerja organisasi yang tidak optimal (Syafitri, et.al., 2014).

Kesuksesan organisasi publik sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya. Kinerja sumber daya manusia merupakan penentu dalam kesuksesan organisasi dan hal tersebut membutuhkan pemimpin yang dapat memimpin organisasi mencapai tujuan. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia sangat menentukan dalam memperbaiki kapasitas organisasi untuk memberikan produk dan pelayanan yang berkualitas. Beberapa cara yang dapat diterapkan untuk mencapai hal tersebut salah satunya adalah memperkuat penyusunan rencana sumber daya manusia (misalnya perekrutan dan seleksi sumber daya manusia yang baru), peningkatan kualitas sumber daya manusia yang sudah ada (pelatihan kompetensi, tugas belajar, promosi dan mutasi karyawan), dan pengukuran kinerja secara individu melalui sistem online Sasaran Kinerja Pegawai (Sunahwati, et.al. 2019).

3.6.2. Teknologi Informasi

Saat ini kita telah memasuki era digital dimana banyak kegiatan manusia sehari-hari telah menggunakan teknologi informasi. Tidak bisa dipungkiri bahwa teknologi informasi memiliki peran dalam kinerja sebuah organisasi. Teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi kinerja organisasi. Investasi pada teknologi informasi dibutuhkan agar

organisasi tidak kehilangan daya saing. Pada organisasi publik, investasi teknologi informasi dibutuhkan agar dapat mempersembahkan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Organisasi yang menggunakan teknologi informasi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi yang tidak menggunakan teknologi informasi (Propheter, 2020).

Sebaliknya, teknologi informasi yang tidak memadai dapat menghambat kinerja organisasi secara optimal (Arief, et.al., 2018). Pada penelitian yang dilakukan di Dinas Penataan Ruang dan Perumahan Kota Palu, sistem pengolahan data yang masih menggunakan sistem manual dan belum menggunakan sistem *online* menyebabkan proses pelayanan IMB tidak optimal. Sumber daya teknologi informasi sangat dibutuhkan dalam mempersingkat waktu pengolahan data dan mengurangi resiko-resiko terjadinya kesalahan pada tahap pengolahan data. Selain itu, sistem informasi teknologi dapat menurunkan resiko terjadinya kehilangan data-data atau berkas pekerjaan.

Investasi teknologi informasi merupakan investasi jangka panjang dalam meningkatkan kinerja organisasi. Investasi teknologi informasi memiliki hubungan yang positif dengan potensi kinerja organisasi di masa mendatang (Bharadwaj, et.al., 1999). Penggunaan teknologi informasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat mempersingkat waktu, meningkatkan ketepatan dalam mengolah data, dan mempermudah tugas-tugas pegawai, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3.6.3. Standar Operasional Prosedur

Salah satu komponen penting dalam organisasi adalah mekanisme dalam melaksanakan tugas atau standar operasional prosedur (SOP). SOP berisikan deskripsi pekerjaan yang sistematis dan mendetail, yang berfungsi sebagai panduan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara akurat dan konsisten. Adanya SOP ini membekali organisasi untuk melakukan koordinasi dengan baik, mencegah tumpang tindih pekerjaan, memperjelas wewenang, dan tanggung jawab masing-masing pegawai (Sunahwati, et.al., 2019). Koordinasi yang baik

di antara para pimpinan sangat dibutuhkan agar para pegawai mendapat arahan yang tepat agar dapat mencapai tujuan organisasi terutama ketika mereka menemui kendala dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Meiharta, 2014).

SOP tidak hanya diterapkan oleh sektor swasta untuk melakukan kegiatan produksi, namun SOP juga diterapkan pada organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Pada organisasi publik, SOP sangat dibutuhkan agar dapat menghindari terjadinya birokrasi yang berbelit-belit serta untuk melindungi masyarakat dari pihak-pihak yang tidak bertanggungjawab yang berusaha mengambil keuntungan. SOP perlu dikaji secara berkala untuk menyesuaikan dan memfasilitasi dinamika-dinamika yang terjadi pada lingkungan organisasi.

SOP memiliki peranan dalam menentukan tingkat kepuasan masyarakat. Penelitian yang dilakukan oleh Junita (2017) menemukan bahwa masyarakat kurang puas terhadap pelayanan Kantor Bagian Umum dan Protokol Pemerintah Kota Surabaya dikarenakan kurangnya keramahan petugas, kurangnya jumlah petugas, dan sarana prasarana yang kurang memadai. SOP juga harus mencakup mengenai jumlah petugas yang dibutuhkan pada tiap-tiap posisi, serta fasilitas apa saja yang dibutuhkan pada masing-masing posisi tersebut agar dapat melaksanakan tugas dengan maksimal.

81

3.6.4. Faktor Eksternal Organisasi

Faktor eksternal organisasi merupakan hal-hal yang terjadi di luar organisasi, akan tetapi dapat memberikan dampak terhadap kinerja organisasi secara langsung maupun secara tidak langsung. Berbagai faktor eksternal tersebut seperti pertumbuhan ekonomi, perilaku masyarakat, pandangan masyarakat terhadap organisasi, serta kebijakan-kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi organisasi. Perilaku masyarakat merupakan faktor eksternal yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi (Arief, et.al. 2018; Syafitri, et.al. 2014). Faktor eksternal dari luar organisasi dapat memberikan dampak terhadap kinerja organisasi secara

langsung ataupun tidak langsung. Organisasi harus dapat mengelola dinamika yang terjadi pada lingkungan di luar organisasi agar tidak memberikan dampak negatif terdapat kinerja organisasi dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

104
Pada penelitian yang dilakukan oleh Arief, et.al (2014) kurangnya kesadaran masyarakat mengenai betapa pentingnya mengantongi IMB dalam kegiatan membangun maupun merenovasi bangunan menjadi salah satu faktor eksternal dalam penerimaan Retribusi IMB. Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh pihak Pemda Kota Palu dalam meningkatkan penerimaan Retribusi IMB diantaranya adalah program pemutihan IMB dan sosialisasi tentang pentingnya memiliki IMB. Upaya-upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesadaran masyarakat untuk memiliki IMB.

Riset lain yang dilakukan oleh Syafitri, et.al. (2014) mengenai retribusi pasar menemukan bahwa selain faktor internal, faktor eksternal juga memberikan pengaruh terhadap penerimaan retribusi. Meskipun faktor internal lebih mendominasi sebagai determinan pencapaian target retribusi pasar, faktor eksternal juga tidak boleh dilupakan sebagai faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian target. Secara umum, faktor-faktor eksternal tersebut adalah pertumbuhan objek penerimaan, perekonomian daerah, kebijakan pemerintah, kondisi objek penerimaan serta kesadaran wajib pajak atau wajib retribusi. Secara khusus faktor eksternal yang ditemukan pada riset tersebut adalah terdapat pungutan liar yang dikelola oleh oknum-oknum yang identitasnya tidak terdaftar secara resmi.

36 3.6.5. Budaya Organisasi

Definisi budaya organisasi adalah suatu sistem yang terbentuk dan diimplementasikan dalam organisasi yang menghasilkan norma, keyakinan, dan asumsi-asumsi dasar kelompok untuk menuntun kegiatan-kegiatan para anggota agar dapat memenuhi tujuan organisasi. Sistem ini menjadi dasar bagi para anggota organisasi dalam mengambil keputusan. Semakin baik penerapan budaya organisasi, maka akan

semakin baik kinerja organisasi tersebut. Organisasi publik mendapat pengaruh yang positif serta signifikan dari budaya organisasi (Kurniawan, 2013).

Dalam organisasi, terdapat berbagai macam jenis budaya organisasi, misalnya budaya inovatif, budaya kompetitif, budaya birokrat, dan budaya komunitas. Budaya-budaya tersebut memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kinerja organisasi. Misalnya, budaya organisasi yang kompetitif dan inovatif memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, sedangkan budaya komunitas dan birokrat tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi (Ogbonna and Harris, 2000). Budaya organisasi yang baik diharapkan dapat mendukung para anggotanya menjalankan kegiatan-kegiatan di dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi juga memupuk komitmen bersama di dalam organisasi yang memperkuat kestabilan organisasi dalam membangun rasa identitas untuk membangkitkan komitmen anggotanya dalam mempercayai dan menghargai organisasi. Budaya pembelajaran dan berbagi pengetahuan juga dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi. Pimpinan organisasi memimpin implementasi manajemen pengetahuan dan memastikan terjadinya proses pembelajaran yang berkelanjutan di dalam organisasi (Sunahwati, et.al., 2019).

3.6.6. Kepemimpinan

Dilihat dari pendekatan bagaimana seseorang memimpin organisasi, gaya kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional fokus pada meningkatkan kepentingan individu pemimpin dan pengikutnya dalam mencapai kepuasan pemenuhan kontrak dengan menetapkan tujuan dan memantau hasil. Di sisi lain gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran terhadap kepentingan bersama di antara para anggotanya dan membantu dalam mencapai tujuan bersama (García-Morales, et.al., 2012).

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja organisasi dibandingkan kepemimpinan transaksional (Elenkov, 2002). Terdapat pula hasil riset lain yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung melalui budaya organisasi. Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi budaya organisasi, dimana budaya organisasi tersebut menentukan kinerja organisasi (Ogbonna and Harris, 2000). Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif terhadap pembelajaran dan inovasi organisasi yang kemudian memberikan hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi (Garcia-Morales, et.al., 2012). Dari berbagai hasil riset di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung maupun tidak langsung.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam kegiatan operasional organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab dalam membangun kepercayaan baik di dalam maupun luar organisasi. Kepercayaan ini dibutuhkan untuk dapat menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki seperti SDM, fasilitas dan infrastruktur, serta mengelola lingkungan eksternal agar dapat memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingan dan memenuhi target organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan juga merupakan bagian dari sumber daya manusia organisasi dan menentukan integrasi unit-unit di dalam organisasi yang memiliki kapasitas dan fungsi untuk mencapai tujuan (Sunahwati, et.al., 2019).

3.6.7. Lingkungan Organisasi

Suatu organisasi harus dapat merespon dinamika yang terjadi pada lingkungan organisasi agar dapat bertahan dan mencapai tujuan. Lingkungan merupakan faktor penting dalam menentukan strategi, struktur dan aktivitas organisasi. Faktor lingkungan organisasi dan integrasi pemangku kepentingan mempengaruhi strategi organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan (García-Sánchez, et.al. 2018). Dinamika yang terjadi di lingkungan organisasi menyebabkan terjadinya ketidakpastian lingkungan.

Lingkungan kerja memberikan pengaruh kepada kinerja organisasi melalui kepuasan pegawai sebagai variabel mediator. Lingkungan kerja yang lebih baik menghasilkan kinerja organisasi yang kuat dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. (Ashraf, et.al., 2013). Lingkungan organisasi sangat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan pegawai, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung. Meskipun lingkungan kerja memiliki pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja organisasi, lingkungan kerja tidak dapat diremehkan karena sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Lingkungan kerja dinilai sebagai lingkungan kerja yang sehat apabila pengaturan kerja memerlukan pendekatan strategis dan komperhensif untuk memberikan kondisi fisik, psikologis dan budaya yang mengutamakan kesehatan, keamanan, dan kesejahteraan para pegawainya (Grimes dan Robert dalam Nayak dan Sahoo, 2015). Lebih lanjut, lingkungan kerja seperti ini meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kinerja baik pada tingkat individu maupun organisasi. Lingkungan kerja yang sehat memberikan rasa aman, kepuasan, memberdayakan dan mendorong profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, keterlibatan, efisensi, dan efektivitas di antara para pegawai (Nayak dan Sahoo, 2015).

3.7. Penelitian Sebelumnya

129 Effendy (2014) dalam penelitiannya tentang pencapaian target penerimaan pajak serta retribusi parkir yang terjadi di Kota Medan, berpendapat bahwa sumber daya manusia dan pengawasan merupakan kunci dalam meningkatkan penerimaan pendapatan parkir. Lebih lanjut pengawasan perlu dilakukan agar keputusan-keputusan yang telah ditetapkan tetap sejalan dengan kebijakan-kebijakan yang berlaku dan untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang dapat menghambat tercapainya target dan merugikan organisasi. Pengawasan sebagai fungsi manajemen dibutuhkan agar kegiatan operasional dapat berjalan dengan baik dengan efektivitas setinggi mungkin.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Arief, et.al. (2018) meneliti tentang retribusi ijin mendirikan bangunan (IMB) dengan menggunakan metode kualitatif menemukan beberapa faktor yang menjadi sumber masalah mengenai kurang optimalnya penerimaan retribusi IMB yang terjadi di Kota Palu. Faktor-faktor yang dimaksud adalah pengawasan dan penertiban yang belum optimal, cara pengolahan data dengan sistem manual (tidak adanya sistem teknologi informasi yang memadai), sumber daya manusia yang kurang sesuai, serta kurangnya kesadaran masyarakat. Penggunaan sistem teknologi informasi yang tepat dapat meningkatkan efektivitas kinerja dan mengoptimalkan usaha untuk mencapai target. Pengolahan data secara manual akan membutuhkan waktu dan usaha yang lebih banyak jika dibandingkan dengan pengolahan data menggunakan sistem teknologi informasi. Di sisi lain, Sumber daya manusia yang memadai juga mempengaruhi optimalisasi pencapaian target. Sumber daya manusia tidak dapat dilihat dari segi jumlah saja, aspek-aspek lain seperti pendidikan, keahlian, pengalaman, dan aspek lainnya perlu dipertimbangkan dalam usaha pencapaian target yang optimal.

Peran teknologi informasi dalam kinerja organisasi juga dibahas dalam riset yang dilakukan oleh Propheter (2020). Dalam riset yang dilakukan pada negara bagian Texas ini ditemukan bahwa teknologi informasi berupa pemetaan udara atau *aerial mapping* meningkatkan efisiensi pemeriksaan properti dan penggunaan citra udara meningkatkan kualitas administrasi penilaian properti oleh kantor penilaian pajak di Texas. Kantor wilayah yang menggunakan pemetaan udara diprediksi dapat melakukan inspeksi properti lebih banyak sebesar 5% dibandingkan kantor wilayah serupa dimana pemetaan udara tidak digunakan. Lebih lanjut, penilaian yang dihasilkan diperkirakan lebih baik sekitar 12% dibandingkan dengan tidak menggunakan citra udara. Secara umum, penelitian Propheter (2020) menunjukkan hasil bahwa penggunaan teknologi informasi meningkatkan efisiensi kinerja organisasi publik dan meningkatkan kualitas hasil kerja organisasi.

Syafitri, et.al. (2014) berpendapat bahwa yang dapat memberikan pengaruh terhadap penerimaan retribusi tidak hanya berasal dari faktor internal saja, namun terdapat pula faktor eksternal yang dapat mempengaruhi penerimaan retribusi. Penelitian yang dilakukan pada Perusahaan Daerah Pasar Palembang Jaya menemukan bahwa kurangnya pegawai pada bagian pengawasan sehingga membuat sistem pengendalian belum optimal serta pemberlakuan sanksi yang belum efektif terhadap petugas yang melanggar termasuk dalam faktor internal. Sedangkan yang termasuk dalam faktor eksternal adalah adanya pungutan liar oleh petugas yang tidak terdaftar secara resmi. Namun dalam penelitian tersebut Syafitri, et.al. (2014) lebih lanjut menjelaskan bahwa faktor internal lebih dominan dalam mempengaruhi penerimaan retribusi.

Riset lain yang dilakukan oleh Verbeeten (2008) meneliti kinerja mengenai organisasi sektor publik dengan menggunakan instrumen pengukuran kinerja yang telah dikembangkan oleh Van de Ven dan Ferry (1980). Hasil penelitian tersebut menemukan adanya hubungan yang positif antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja baik secara kuantitas (efisiensi, target produksi) dan juga dari aspek kualitas kinerja (keakuratan, inovasi, moral pegawai). Variabel lain yang diteliti adalah insentif, dimana penggunaan insentif memiliki hubungan yang positif dengan kuantitas kinerja, namun tidak memiliki hubungan terhadap kualitas kinerja.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian kali ini adalah Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta. Pembahasan retribusi penggantian biaya cetak peta tidak akan lepas dari pelayanan Keterangan Rencana Kota (KRK) yang diberikan oleh Bidang Tata Ruang atas permohonan masyarakat. Pengertian KRK adalah peta yang dilengkapi dengan keterangan secara rinci mengenai pemanfaatan suatu persil. KRK memiliki masa berlaku selama 5 (lima) tahun sejak tanggal KRK tersebut diterbitkan. Untuk pembuatan KRK, terdapat Retribusi Penggantian Cetak Peta yang diatur dalam Peraturan Walikota SMG No. 13 Tahun 2018. Dasar hukum Retribusi Penggantian Cetak Peta lainnya sebagai berikut:

1. Peraturan Daerah Kota SMG No. 14 Tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota SMG Tahun 2011 – 2031.
2. Peraturan Daerah Kota SMG No. 2 Tahun 2012 tentang Retribusi Jasa Umum, telah diubah dengan Perda Kota SMG Nomor 1 Tahun 2017 tentang Perubahan Kedua Atas Perda Kota SMG Nomor 2 Tahun 2012
3. Peraturan Walikota SMG No. 14 Tahun 2005 tentang Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dinas Penataan Ruang Kota SMG.
4. Peraturan Walikota SMG No. 13 Tahun 2018 tentang Perubahan Tarif Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta di Kota SMG.

Sebelum permohonan KRK dapat diproses oleh bidang tata ruang, masyarakat sebagai pemohon diharapkan menyiapkan dan melengkapi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan. Persyaratan-persyaratan tersebut sudah dijelaskan kepada pemohon ketika pertama kali mengajukan permohonan KRK. Secara rinci persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Fotocopy Formulir yang ditandatangani pemohon.
2. Fotocopy Status Diri yaitu Kartu Tanda Penduduk (KTP).

3. Fotocopy Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan tahun terakhir.
4. Fotocopy Riwayat Penguasaan Tanah yang sah, berupa:
 - a. Sertifikat
 - b. Letter C/D SKPT
 - Arsip Permohonan Hak.
 - Akte Jual Beli.
 - Tanah Negara, berupa Surat Keterangan Penguasaan Tanah dan Surat Keterangan Tidak Sengketa yang diterbitkan Lurah Setempat dan diketahui Camat.
 - Bila bukan Pemilik Tanah dilengkapi Surat Perjanjian/Kontrak.
5. Surat Pernyataan yang berkaitan dengan pengajuan permohonan.
6. Bila Badan Hukum, melampirkan Akta Pendirian (PT, CV, Firma, Yayasan, dan atau sejenisnya).
7. Surat Kuasa (bagi pengurusan yang dikuasakan).
8. Surat – surat lain yang dianggap perlu, antara lain:
 - a. Kajian Lingkungan (SPPL/UKL-UPL/AMDAL).
 - b. Rekom Ketinggian Bangunan dari Instansi Teknis (DISHUBKOMINFO, dan atau lain-lain).
 - c. Persetujuan prinsip lain.

Terdapat tiga jenis permohonan KRK yang ada pada Bidang Tata Ruang, yaitu permohonan perorangan, permohonan badan hokum, dan permohonan pengembang perumahan. Setelah pemohon melengkapi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan untuk mengajukan KRK, maka permohonan tersebut dapat diproses dengan mengikuti alur yang sudah ditetapkan. Alur pelayanan KRK berbeda-beda dilihat dari jenis permohonan yang diajukan dan alur pelayanan KRK tersebut dapat berubah tergantung pada kendala-kendala yang timbul dalam proses pembuatan KRK. Waktu penyelesaian KRK bervariasi sesuai dengan jenis permohonan dan luasan bidang tanah yang akan diajukan KRK. Berikut ini adalah berbagai waktu penyelesaian KRK yang sudah ditetapkan sesuai dengan SOP pada Bidang Tata Ruang:

1. Permohonan Perorangan:

- a. 1 hari kerja untuk luas lahan ≤ 700 m² , dengan catatan sudah beralas hak sertifikat.
 - b. 7 hari kerja untuk luas lahan ≥ 700 m² , dengan alas hak sertifikat dan selain Sertifikat (Tanah Negara / Tanah Penunjukan / Letter).
2. Permohonan Badan Hukum:
 - a. 1 hari kerja untuk luas lahan ≤ 700 m² , dengan catatan sudah beralas hak sertifikat.
 - b. 7 hari kerja untuk luas lahan ≥ 700 m² , dengan alas hak sertifikat dan selain Sertifikat (Tanah Negara / Tanah Penunjukan / Letter).
 3. Permohonan Pengembang Perumahan memiliki estimasi waktu selesai 15 hari kerja, dengan catatan sudah beralas hak sertifikat.

Setelah semua proses pembuatan KRK selesai dan disetujui oleh Kepala Bidang dan Kepala Dinas maka KRK tersebut dapat terbit. Namun perlu diketahui bahwa tidak semua permohonan KRK dapat diterbitkan atau ditolak atau ditangguhkan sesuai dengan ketentuan.

4.2. Hasil dan Pembahasan

Dalam riset yang dilakukan kali ini, peneliti melakukan wawancara terhadap informan yang bekerja di Dinas Penataan Ruang. Data-data yang digunakan dalam penelitian ini didapat dengan cara observasi secara umum proses pelayanan dan pembuatan KRK pada Dinas Penataan Ruang Kota SMG serta dengan melakukan wawancara atau interview dengan pejabat-pejabat struktural dan petugas-petugas yang terlibat dalam proses penerimaan retribusi penggantian biaya cetak peta. Berdasarkan data hasil penelitian, penerimaan retribusi penggantian biaya cetak peta dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti yang akan dijelaskan sub pokok bahasan selanjutnya.

4.2.1. Sumber Daya Manusia

Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi capaian target realisasi cetak peta adalah sumber daya manusia.

Pada Bidang Tata Ruang sendiri, terdapat beberapa hal terkait sumber daya manusia yang mempengaruhi tercapainya target realisasi cetak peta. Berbagai hal tersebut diantaranya adalah adanya tambahan beban kerja selain tugas fungsi jabatan yang dimiliki pegawai serta kurangnya jumlah sumber daya manusia pada posisi-posisi tertentu. Hal-hal tersebut tentunya akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam memenuhi target retribusi penggantian biaya cetak peta.

Hal pertama tentang sumber daya manusia yang perlu diperhatikan adalah mengenai adanya tambahan beban kerja selain tugas fungsi jabatan yang sudah dimiliki oleh pegawai. Meski dengan adanya beban kerja tambahan ini para pegawai merasa tidak keberatan dengan hal tersebut. Adanya tambahan beban kerja ini disebabkan oleh kurangnya jumlah pegawai yang ada pada Bidang Tata Ruang untuk mendukung pelaksanaan retribusi penggantian biaya cetak peta. Hal ini disampaikan oleh BN yang merupakan koordinator wilayah ukur:

“Untuk sesuai dan tidak sesuai itu relatif, tapi seringkali karena kekurangan jumlah staf, biasanya mendapat tugas tambahan. Saya tidak merasa keberatan, karena itu merupakan tanggung jawab dan sudah berkomitmen di sini. Amanat yang didapat harus dilaksanakan.”

Hal serupa juga disampaikan oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang:

“Beban kerja saya saat ini sudah sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan saya, walaupun mungkin terdapat beban kerja tambahan lain yang kurang sesuai, namun pada prinsipnya terdapat item yang tercantum di perwal tugas fungsi mengenai beban kerja yang diberikan oleh atasan secara langsung dan saya tidak merasa keberatan.”

Di sisi lain, ada beberapa pegawai yang menyampaikan tentang kesulitan dalam melaksanakan beban kerja yang dimiliki saat ini dan menyarankan bahwa beban kerja tersebut seharusnya dapat dibagi sehingga tidak hanya menjadi tanggung jawab satu orang saja. Masalah ini juga diungkapkan oleh

Kepala Seksi Pemetaan dan Pertanahan terkait beban kerja yang dimiliki:

“Apabila terkait dengan pemetaan pada pelayanan KRK, maka sudah beban kerja saya sudah sesuai. Namun untuk fungsi pertanahan belum. Karena fungsi pertanahan seharusnya tidak dilayani oleh seorang kepala seksi tapi harus kepala bidang. Saya tidak keberatan tapi untuk melaksanakan fungsi pertanahan tetap mengalami kesulitan.”

Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan juga memberikan pernyataan mengenai beban kerja yang dimiliki saat ini:

“Beban kerja saya saat ini sudah sesuai dengan tupoksi jabatan saya, namun diharapkan nantinya Dinas Penataan Ruang menjadi dinas dengan tipe A sehingga fungsi perencanaan dan keuangan dapat dipisah menjadi dua sub bagian yang berbeda sehingga kegiatan operasional dapat lebih optimal lagi.”

Permasalahan kedua mengenai sumber daya manusia adalah tentang kurangnya sumber daya manusia pada posisi-posisi tertentu untuk mendukung pelaksanaan retribusi penggantian biaya cetak peta. Para informan dalam penelitian kali ini menyampaikan bahwa pada posisi-posisi tertentu terdapat kekurangan jumlah sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi realisasi retribusi penggantian biaya cetak peta. Posisi-posisi yang perlu ditambah personilnya adalah pada petugas lapangan (pengukuran), petugas gambar (drafter), dan konseptor. Hal ini disampaikan oleh Kepala Seksi Perencanaan dan Pemanfaatan Ruang memberikan pernyataan terkait perlu ditambahnya jumlah sumber daya manusia sebagai berikut:

“Pada posisi pengukuran (petugas lapangan) masih perlu ditambah. Dengan adanya 16 kecamatan di Kota SMG, belum dapat dicover dengan baik oleh petugas lapangan yang dimiliki bidang tata ruang saat ini.”

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang seperti kutipan berikut:

“Petugas lapangan (petugas pengukuran), petugas gambar, konseptor dan korektor masih perlu ditambah jumlahnya. Di Kota SMG ini terdapat 16 kecamatan, sedangkan konseptor kami hanya 4 orang saja sehingga satu orang masih terbebani 4 kecamatan, sedangkan dalam satu kecamatan itu sendiri terdiri dari banyak kelurahan sehingga fokus konseptor sering terpecah, padahal konseptor dituntut untuk teliti dalam mengkonsep.”

Dalam pernyataan Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang, selain pada posisi petugas lapangan dan petugas gambar, penambahan jumlah sumber daya manusia juga ditekankan pada posisi konseptor. Hal ini juga selaras dengan pernyataan yang diberikan oleh ON yang merupakan seorang petugas gambar (drafter):

“Pada bagian planning/konseptor kurang SDM karena pemahaman peta tidak mudah dicapai orang dan butuh keahlian khusus dalam memahami peta. Serta butuh waktu lama untuk dapat memahami planning kota sehingga orang yang tidak memiliki minat dalam bidang ini akan kesusahan dalam menguasainya.”

Secara kualitas, sumber daya manusia yang ada pada Bidang Tata Ruang masih membutuhkan peningkatan. Bidang Tata Ruang membidangi perencanaan kota sehingga sumber daya manusia yang dibutuhkan harus memahami mengenai pemetaan dan perencanaan tata ruang kota. Jurusan-jurusan seperti planologi, geodesi, dan pemetaan merupakan jurusan yang dibutuhkan oleh Bidang Tata Ruang secara umum. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam kualitas sumber daya manusia adalah keterampilan para pegawai. Agar dapat melaksanakan retribusi penggantian biaya cetak peta dengan baik maka para pegawai harus memiliki keterampilan dalam menggunakan GIS, AutoCAD, ARView, serta pencitraan udara dalam mendukung pelaksanaan tugas terkait retribusi penggantian biaya cetak peta.

Selain sumber daya manusia terkait dengan teknis pembuatan KRK, Bidang Tata Ruang membutuhkan tenaga administrasi lainnya untuk mendukung kegiatan retribusi

penggantian biaya cetak peta. Penentuan kualitas sumber daya ini tentunya juga harus memperhatikan komposisi yang dibutuhkan oleh Bidang Tata Ruang. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan sebagai berikut:

“Bidang Tata Ruang merupakan bidang yang kompleks yang mencakup beberapa hal sekaligus. Ada yang membidangi hal-hal teknis tata ruang itu sendiri seperti perencanaan wilayah kota, ada yang membidangi ekonomi, hukum, pertanahan dan teknis pengukuran. Seharusnya memang tenaga-tenaga tersebut terpenuhi secara komposisi dan memenuhi standar keahlian yang dibutuhkan.”

Terkait dengan manajemen SDM yang ada pada Bidang Tata Ruang, diterapkan sistem *reward and punishment* untuk memotivasi kinerja para pegawai. *Reward* yang diberikan berupa penghargaan petugas terbaik pada masing-masing bidang yang dilakukan setahun sekali. Sedangkan pada hal *punishment*, diberikan berupa potongan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) untuk para pegawai ASN dan teguran-teguran serta peringatan yang diberikan kepada para pegawai secara umum. Meskipun *reward* sudah diberikan dengan baik, namun bentuk *punishment* dianggap kurang diberikan dengan tegas. Para pimpinan baik pejabat eselon III maupun IV memberikan teguran-teguran dan pemahaman kepada para staf atau petugas yang melakukan kesalahan serta memberikan solusi terhadap kesalahan tersebut dan agar tidak terulang kesalahan yang sama. Hal ini disampaikan oleh Kepala Seksi Pemetaan dan Pertanahan sebagai berikut:

“Setiap tahun kami berikan reward berupa penghargaan petugas-petugas terbaik Untuk punishment dalam bentuk hukuman tidak ada, tapi kami berikan pemahaman kepada rekan-rekan apabila melakukan kesalahan.”

127

Dari uraian dan beberapa pernyataan informan di atas, dapat dilihat bahwa sumber daya manusia masih kurang dapat dikelola dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya jumlah sumber daya manusia pada posisi-posisi tertentu serta adanya

beban kerja yang kurang sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan yang diberikan kepada pegawai. Kurangnya jumlah sumber daya manusia menyebabkan terjadinya resiko terjadinya kesalahan-kesalahan dan keterlambatan dalam menyelesaikan tugas. Di sisi lain, adanya beban kerja yang kurang sesuai dengan tugas dan fungsi pegawai juga menambah resiko terjadinya kesalahan-kesalahan dalam menyelesaikan tugas.

Persoalan-persoalan terkait sumber daya manusia ini menjadi salah satu faktor penyebab menurunnya realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta yang ada pada Dinas Penataan Ruang Kota SMG. Penemuan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu seperti yang dilakukan oleh Syafitri, et.al. (2014) yang berpendapat bahwa kurangnya sumber daya manusia dalam posisi-posisi tertentu dapat menyebabkan kinerja organisasi yang tidak optimal.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam sumber daya manusia adalah kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia yang saat ini dimiliki oleh Bidang Tata Ruang masih memerlukan peningkatan-peningkatan. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang bahwa untuk dapat mencapai target retribusi penggantian biaya cetak peta yang saat ini yang ada di angka sekitar dua milyar, maka kualitas sumber daya manusia yang dimiliki saat ini sudah mencukupi. Namun, apabila melihat target retribusi penggantian biaya cetak peta pada tahun 2018 yang mencapai 10 milyar maka kualitas SDM yang dimiliki Bidang Tata Ruang perlu ditingkatkan lagi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunahwati, et.al., (2019) yang menyatakan bahwa meningkatkan kualitas SDM dapat meningkatkan kapasitas organisasi. Terdapat beberapa cara dalam meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki, di antaranya melalui pelatihan, tugas belajar, promosi, dan mutasi pegawai.

Pada Bidang Tata Ruang, diterapkan sistem *reward and punishment* untuk memotivasi para pegawainya. Meskipun *reward* sudah diberikan dengan baik, namun bentuk *punishment* dirasa kurang efektif. Ini karena *punishment*

diberikan hanya dalam bentuk teguran-teguran dari atasan kepada para stafnya. Kurangnya bentuk *punishment* tentunya akan motivasi para pegawai dan kinerja mereka. Secara lebih jauh, akan dapat⁶ mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brewer dan Walker (2013) yang mengambil kesimpulan bahwa ketidakmampuan organisasi dalam memberhentikan pegawai dengan kinerja buruk dapat merusak kinerja organisasi.

¹⁴⁹ Sumber daya manusia yang ada di Bidang Tata Ruang masih memerlukan berbagai peningkatan. Di mulai dari jumlah sumber daya manusia yang perlu penambahan, kualitas sumber daya manusia yang perlu ditingkatkan lagi, serta sistem *reward and punishment* yang perlu dikembangkan. Hal-hal tersebut membentuk aspek sumber daya manusia pada Bidang Tata Ruang dan mempengaruhi bagaimana Bidang Tata Ruang mencapai target retribusi penggantian biaya cetak peta sebagai salah satu indikator kinerja organisasi. Penemuan ini juga mendukung hasil penelitian oleh Felicio, et.al., (2014) yang menyatakan bahwa aspek sumber daya manusia dan semua kerumitan yang di dalamnya menentukan kinerja organisasi.

4.2.2. Teknologi Informasi

Bidang Tata Ruang dalam melaksanakan kegiatan operasional retribusi penggantian biaya cetak peta peta didukung oleh berbagai teknologi yang⁰ saat ini sudah dimiliki oleh Bidang Tata Ruang, baik itu perangkat lunak maupun perangkat keras. Perangkat lunak yang dimiliki dan digunakan oleh Bidang Tata Ruang dalam memberikan pelayanan KRK kepada masyarakat adalah *Geographic Information System (GIS)*, Web-GIS, AutoCAD, ARView, GPS, Google Map, BIG, jaringan informasi internal pengendalian KRK serta SIMBG yang masih memerlukan integrasi data dengan GIS sistem KRK. Pencitraan udara juga dibutuhkan dalam mendukung kegiatan operasional penyusunan KRK. Berbagai pencitraan udara yang digunakan adalah pencitraan udara dari *Quickbird*, *Ikonos*, serta citra udara yang diambil sendiri oleh Bidang Tata Ruang menggunakan *drone*. Untuk perangkat keras Bidang Tata Ruang menggunakan

distometer, GPS, *total station*, drone, komputer, laptop, printer ukuran A3, printer plotter, jaringan internet, serta server untuk jaringan informasi internal pada Bidang Tata Ruang. Tabel 4.1. menunjukkan contoh berbagai peralatan yang digunakan oleh Bidang Tata Ruang dalam mendukung kegiatan retribusi penggantian biaya cetak peta.

Dengan adanya berbagai teknologi informasi (TI) yang dimiliki oleh Bidang Tata Ruang saat ini membutuhkan adanya tim yang secara khusus menangani permasalahan mengenai TI dalam mendukung kegiatan operasional retribusi penggantian biaya cetak peta. Pada Bidang Tata Ruang terdapat tim TI yang beranggotakan 3 orang untuk menangani persoalan terkait TI. Para anggota tim tersebut direkrut dengan persyaratan minimal Sarjana Teknologi Informasi. Tim TI ditunjuk untuk secara khusus menangani persoalan TI. Tim tersebut tidak ditunjuk secara langsung menggunakan SK Kepala Dinas, melainkan beranggotakan tenaga-tenaga ahli dalam bidang TI yang bekerja sebagai pegawai Non ASN pada Bidang Tata Ruang yang mendapat tugas untuk menangani hal-hal terkait TI. Berikut ini adalah pernyataan Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang mengenai eksistensi tim TI dan persyaratan yang harus dimiliki oleh tim tersebut.

“Jika yang dimaksud adalah tim yang dibentuk melalui SK Kepala Dinas, tidak ada. Tetapi untuk pendelegasian tugas terkait teknologi informasi sudah ada beberapa tenaga ahli berupa pegawai Non ASN yang membidangi teknologi informasi. Tim tersebut beranggotakan 3 orang. Mereka direkrut sebagai bagian yang menangani TI dengan syarat minimal Sarjana Teknologi Informasi dari Universitas terakreditasi A.”

Tabel 4. 2 Daftar Peralatan Yang Digunakan Oleh Dinas Penataan Ruang

No.	Gambar	Keterangan
1.		Distometer (8 buah)
2.		Total Station (1 buah)

3.	 A black and white photograph showing a geodetic GPS receiver mounted on a tripod. The receiver is a small, rectangular device with a circular antenna on top. It is attached to a silver-colored tripod. The background is a plain, light-colored wall.	GPS Geodetik (1 buah)
4.	 A black and white photograph showing two DJI Phantom 3 Professional drones in their original retail packaging. The top box is open, revealing the drone inside. The text "PHANTOM 3 PROFESSIONAL" is visible on the top of the box. The bottom box is closed. The boxes are stacked on top of each other.	Drone (3 buah)

5.



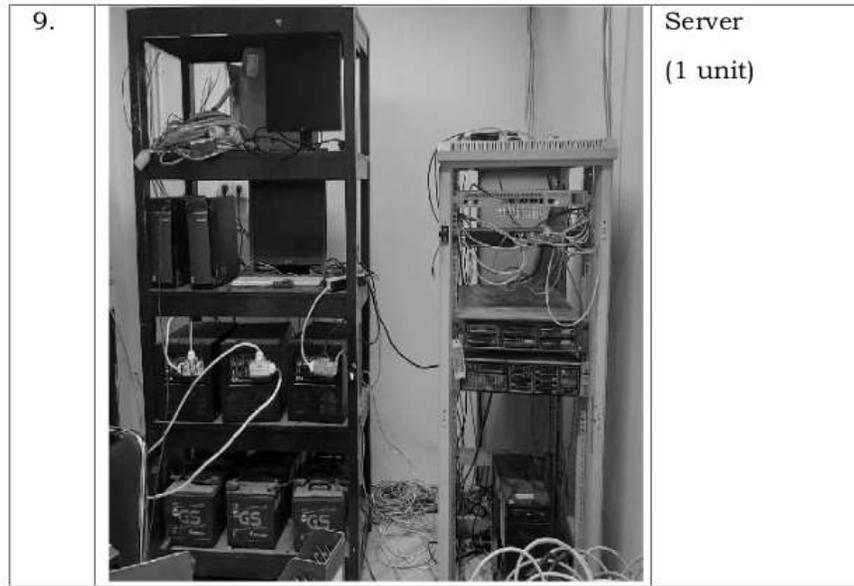
Komputer
untuk petugas
gambar
(9 unit)

6.



Komputer
untuk petugas
lapangan
(pengukuran)
(7 unit)

7.		Printer (5 buah)
8.		Printer Ploter (1 buah)



Sumber: Dinas tata Ruang Kota SMG.

Tugas utama tim tersebut adalah untuk melakukan pemeliharaan terhadap perangkat keras serta sistem dan jaringan yang saat ini sudah dimiliki oleh Bidang Tata Ruang Ruang. Selain tugas utama, tim tersebut juga memiliki tugas-tugas lainnya seperti mengembangkan dan menyempurnakan sistem dan aplikasi agar para pemohon dapat lebih mudah dan nyaman dalam mengakses pelayanan KRK, meningkatkan dan memperbarui kemampuan teknologi informasi yang saat ini sudah ada, serta menyediakan informasi-informasi terkait tata ruang kepada masyarakat dalam bentuk website resmi Dinas Penataan Ruang. Keberadaan Tim IT memiliki peran yang penting dalam berjalannya proses retribusi penggantian biaya cetak peta. Hal ini diungkapkan Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Peran tim tersebut sangat penting. Apabila tidak ada tim IT, sistem KRK bisa kembali ke sistem manual, dan memperlambat proses pelayanan dan pembuatan KRK.”

Hal serupa juga disampaikan oleh BN, seorang koordinator wilayah ukur terkait dengan peran tim TI tersebut:

“Sangat vital dan dominan, karena berkaitan dengan sistem yang digunakan dalam kegiatan operasional retribusi penggantian biaya cetak peta. Misal terdapat kendala pada sistem dan mereka lama dalam menyelesaikan kendala tersebut, pasti akan mempengaruhi pendapatan retribusi pada bulan tersebut dan memperlambat dalam mencapai target.”

Teknologi informasi yang dimiliki oleh Bidang Tata Ruang saat ini sudah mencukupi dalam memberikan pelayanan KRK. Namun, terdapat beberapa teknologi informasi yang perlu dikembangkan dan ditingkatkan lagi serta peralatan-peralatan yang masih perlu ditambah jumlahnya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada masyarakat. Peralatan-peralatan yang masih perlu ditambah dan ditingkatkan adalah komputer, printer, printer plotter, GPS geodetik, serta kapasitas server. Berikut ini pernyataan Kepala Seksi pemetaan dan Pertanahan mengenai peralatan-peralatan yang perlu ditambah jumlahnya.

“Sudah cukup mendukung, tapi perlu ditambah agar mencukupi apabila digunakan oleh petugas-petugas secara bersamaan dan tidak bergantian. Karena selama ini peralatan-peralatan yang dimiliki harus digunakan secara bergantian karena keterbatasan dalam hal jumlah seperti pada peralatan untuk pengukuran. Misal pada komputer dan printer petugas ukur, distometer, total station dan drone.”

Hal serupa juga diungkapkan oleh BN, seorang koordinator wilayah ukur yang berpendapat bahwa peralatan-peralatan yang ada sekarang masih kurang.

“GPS geodetik perlu ditambah, karena kami memiliki beberapa tim untuk mengcover 16 kecamatan, tetapi hanya memiliki 1 GPS geodetic, sehingga penggunaannya perlu dilakukan secara bergantian. Akan lebih baik jika peralatan tersebut ditambah. Printer juga perlu ditambah karena belum memenuhi kapasitas yang dibutuhkan.”

Di sisi lain, Bidang Tata Ruang masih perlu mengembangkan teknologi informasi terkait retribusi

penggantian biaya cetak peta agar dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Peningkatan perangkat lunak dan aplikasi yang saat ini digunakan perlu dilakukan mengingat sudah cukup lama digunakan dan perlu adanya pembaruan mengikuti perkembangan jaman, serta dibutuhkan pengembangan terkait foto-foto udara karena harus senantiasa diperbarui dalam jangka waktu tertentu untuk mendapat informasi terbaru. Selain itu dibutuhkan teknologi untuk mengintegrasikan data mengenai KRK dengan bidang-bidang lain pada Dinas Penataan Ruang. Berikut ini adalah pernyataan dari Kepala Perencanaan dan Pemanfaatan Ruang tentang teknologi informasi yang perlu ditingkatkan pada Bidang Tata ruang.

“Perlu peningkatan software dan aplikasi yang selama ini sudah digunakan, karena sudah cukup lama digunakan dan perlu di update sesuai dengan keluaran yang terbaru.”

Pelayanan berbasis web juga dibutuhkan untuk mempercepat proses pembuatan KRK, hal ini disampaikan oleh AS selaku petugas gambar (drafter):

“Kami sedang mengembangkan teknologi informasi berbasis web. Kedepannya semua proses bisa dilakukan secara online. Sehingga semua pegawai dan pejabat struktural dapat melakukan tugasnya dari mana saja dan tidak harus berada di kantor. Hal ini untuk mengantisipasi terjadinya keterlambatan proses KRK yang terjadi selama ini karena para pejabat struktural tidak berada di tempat karena mendapat tugas-tugas di luar kantor lainnya seperti saat dinas ke luar kota atau saat melakukan rapat koordinasi di luar kantor.”

Pada Bidang Tata Ruang telah diterapkan berbagai teknologi informasi dalam rangka mendukung kegiatan operasional retribusi penggantian biaya cetak peta. Teknologi informasi tersebut juga didukung dengan adanya tim TI yang secara khusus menangani permasalahan terkait TI yang ada pada Bidang Tata Ruang. Tim tersebut memiliki peran yang penting dalam mendukung retribusi penggantian biaya cetak peta. Namun, berbagai teknologi informasi yang sudah

diterapkan serta dukungan dari Tim TI, masih terjadi penurunan realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta pada Bidang Tata Ruang. Hal ini disebabkan oleh kurangnya peralatan-peralatan yang dimiliki oleh Bidang Tata Ruang dalam menunjang pelaksanaan retribusi penggantian biaya cetak peta. Peralatan-peralatan yang sudah dimiliki oleh Bidang Tata Ruang, termasuk dalam sarana dan pasarana untuk mendukung kegiatan retribusi penggantian biaya cetak peta.

11
Irianto (2017) menyatakan bahwa sarana prasarana memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai karena dengan adanya ketersediaan sarana prasarana yang memadai dan sesuai dengan standar kerja maka kinerja pegawai akan meningkat. Peralatan yang dirasa masih kurang misalnya saja GPS geodetik dimana pada Bidang Tata Ruang hanya terdapat satu buah, sehingga penggunaannya harus dilakukan secara bergantian oleh para petugas lapangan (pengukuran). Peralatan lain yang memerlukan adanya penambahan adalah komputer petugas pengukuran. Saat ini para petugas pengukuran berjumlah 21 orang, sedangkan komputer untuk petugas pengukuran hanya sebanyak 7 unit. Hal serupa juga terjadi pada bagian gambar, hanya terdapat 9 unit komputer gambar untuk memfasilitasi 13 orang petugas gambar (drafter). Hal ini tentunya akan mempengaruhi kinerja petugas dan kemampuan bidang dalam mencapai target realisasi retribusi penggantian biaya cetak peta. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Irianto (2017).

Selain pada jumlah peralatan-peralatan, perangkat lunak seperti jaringan sistem dan aplikasi yang digunakan saat ini juga masih perlu peningkatan untuk memfasilitasi kegiatan retribusi penggantian biaya cetak peta. Inovasi-inovasi yang saat ini sedang dikembangkan seperti pelayanan berbasis web juga perlu segera diselesaikan dan diterapkan agar dapat mempersingkat waktu pelayanan.

Peralatan serta teknologi informasi yang masih kurang dapat memperlambat proses pelayanan dan mempengaruhi kinerja pada Bidang tata ruang. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arief et.al. (2018) yang

menyatakan bahwa teknologi informasi yang tidak memadai menghambat kinerja organisasi secara optimal. Meski terdapat kekurangan peralatan, namun pemanfaatan teknologi yang ada pada Bidang tata ruang saat ini sudah lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya. Hal ini adalah hasil investasi teknologi yang dilakukan Bidang tata ruang di masa yang lalu. Pemanfaatan teknologi ini juga mempengaruhi kinerja pada Bidang tata ruang secara positif. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bharadwa, et.al. (1999). Peneliti lain juga mengemukakan pendapat yang sama, yaitu Croteau dan Bergeron (2001) menyatakan bahwa teknologi informasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Temuan tersebut juga sejalan dengan temuan Propher (2020) yang menyatakan bahwa organisasi yang mengimplementasikan teknologi informasi memiliki kinerja yang lebih baik dibanding organisasi yang tidak mengimplementasikan teknologi informasi.

4.2.3. Standar Operasional Prosedur

Standar operasional prosedur (SOP) berisikan pedoman mekanisme kerja organisasi. SOP merupakan inti dalam pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Karena itu, penting bagi organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan untuk dapat menyusun dan menerapkan SOP dengan baik. Pada Bidang tata ruang, para pegawai sudah mengetahui dan mendapat sosialisasi mengenai SOP pada posisi masing-masing. Para pegawai mendapat informasi maupun sosialisasi mengenai SOP tersebut ketika pertama kali menempati posisi pada Dinas Penataan Ruang. Para pegawai juga telah melaksanakan tugas-tugas mereka sesuai dengan SOP yang dimiliki.

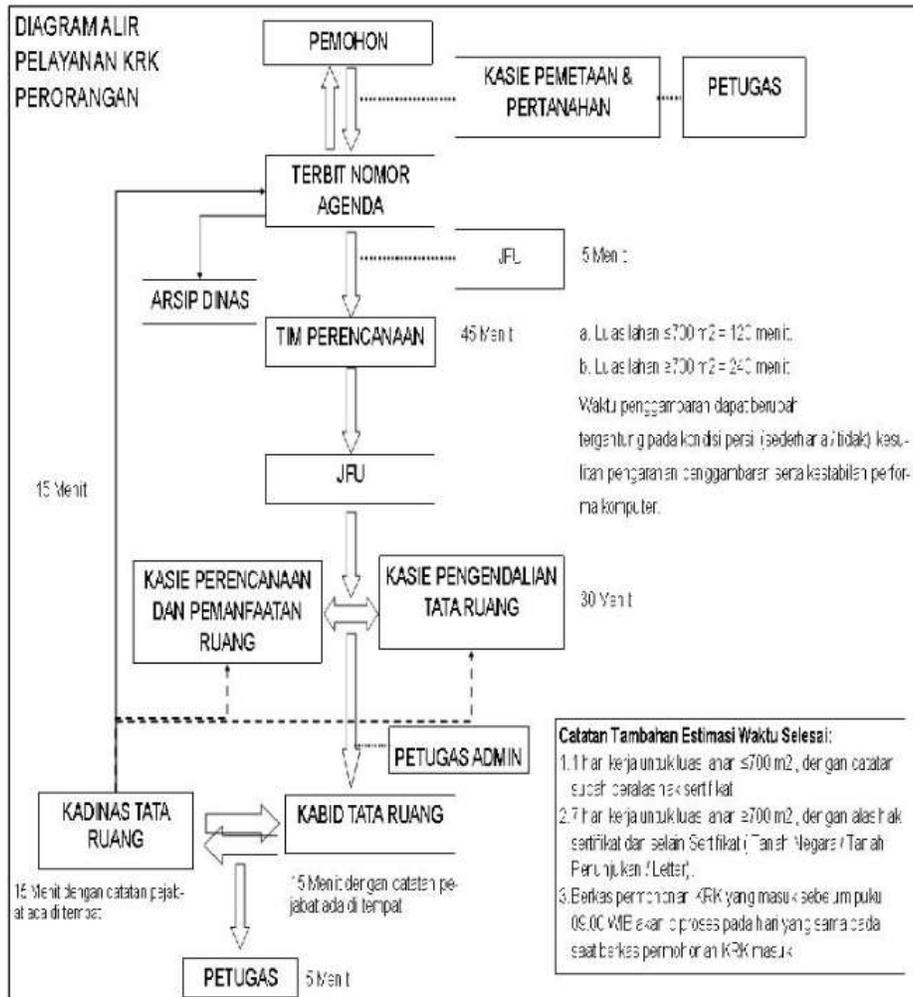
Ketika peneliti sedang mengumpulkan data pada Dinas Penataan Ruang, baru saja dilakukan review terhadap SOP yang sudah ada. SOP tersebut sudah ditetapkan dalam SK Kepala Dinas Penataan Ruang Kota SMG Nomor 800.05/0008/2020 Tentang Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan Bidang tata ruang. SK tersebut meliputi diagram alir SOP pelayanan KRK untuk perorangan, badan hukum, dan pengembang perumahan, serta diagram alir SOP untuk tahap

pengukuran dan penggambaran. Selain itu ada pula diagram alir untuk SOP revisi KRK, pembatalan KRK, dan penangguhan KRK. Berikut ini adalah gambar diagram alir SOP pada Dinas Penataan Ruang berdasarkan SK Kepala Dinas Penataan Ruang Kota SMG Nomor 800.05/0008/2020.

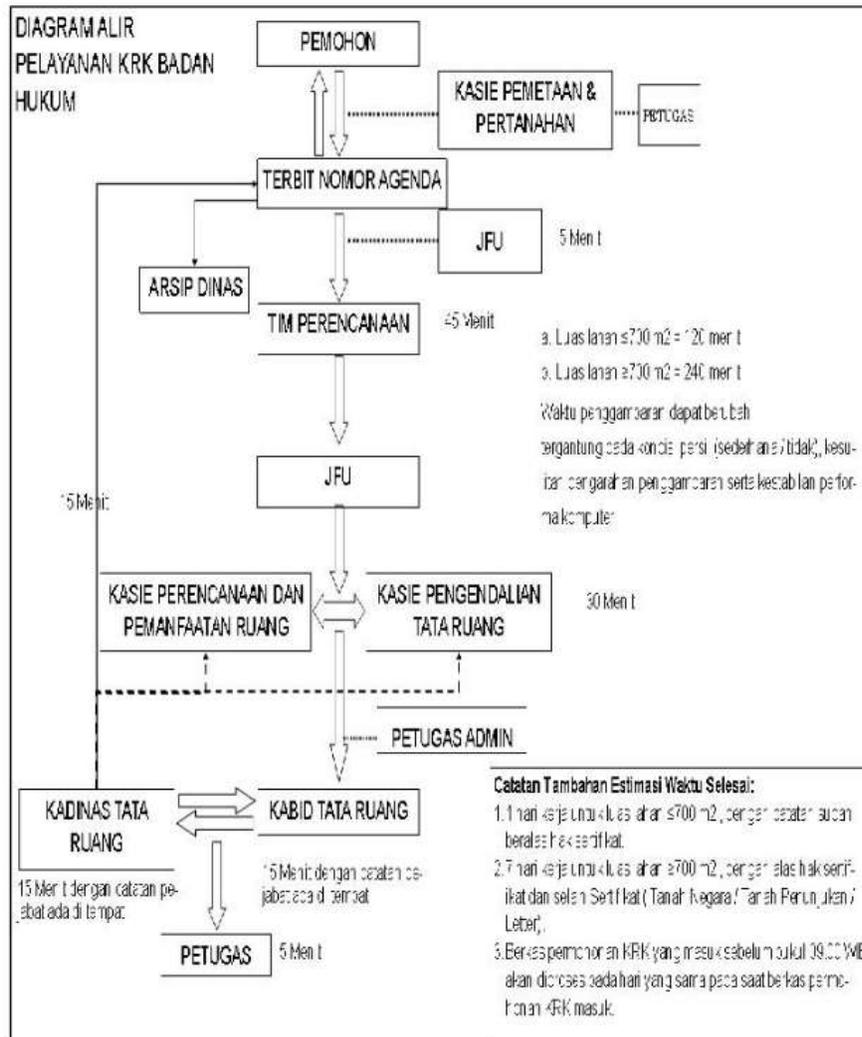
Gambar 4.1 adalah diagram alir Pelayanan KRK untuk perorangan. Pelayanan KRK jenis perorangan dapat diselesaikan dalam 1 hari kerja terhitung sejak mendapatkan nomor agenda, dengan catatan bahwa luas bidang tanah yang diajukan kurang dari 700 m² dan memiliki alas hak sertifikat. Sedangkan permohonan dengan luas bidang tanah lebih dari 700 m² dan memiliki alas hak sertifikat dan alas hak lainnya akan diselesaikan dalam tujuh hari kerja. Diagram alir ini untuk memfasilitasi kebijakan *One-Day Service*, yaitu pelayanan KRK dalam satu hari kerja yang baru-baru ini ditetapkan pada Dinas Penataan Ruang dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

108
Gambar 4.2 dan gambar 4.3. adalah diagram alir untuk badan hukum dan pengembang perumahan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu permohonan KRK adalah sama dengan permohonan perorangan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan permohonan dengan luas bidang tanah kurang dari 700 m² dan memiliki alas hak sertifikat adalah satu hari kerja dan permohonan dengan luas bidang tanah lebih dari 700 m² dan memiliki alas hak sertifikat dan alas hak lainnya akan diselesaikan dalam tujuh hari kerja. Hal ini juga untuk memfasilitasi kebijakan *One-Day Service* yang telah ditetapkan. Terakhir terdapat diagram alir SOP pelayanan KRK untuk pengembang perumahan sebagai berikut.

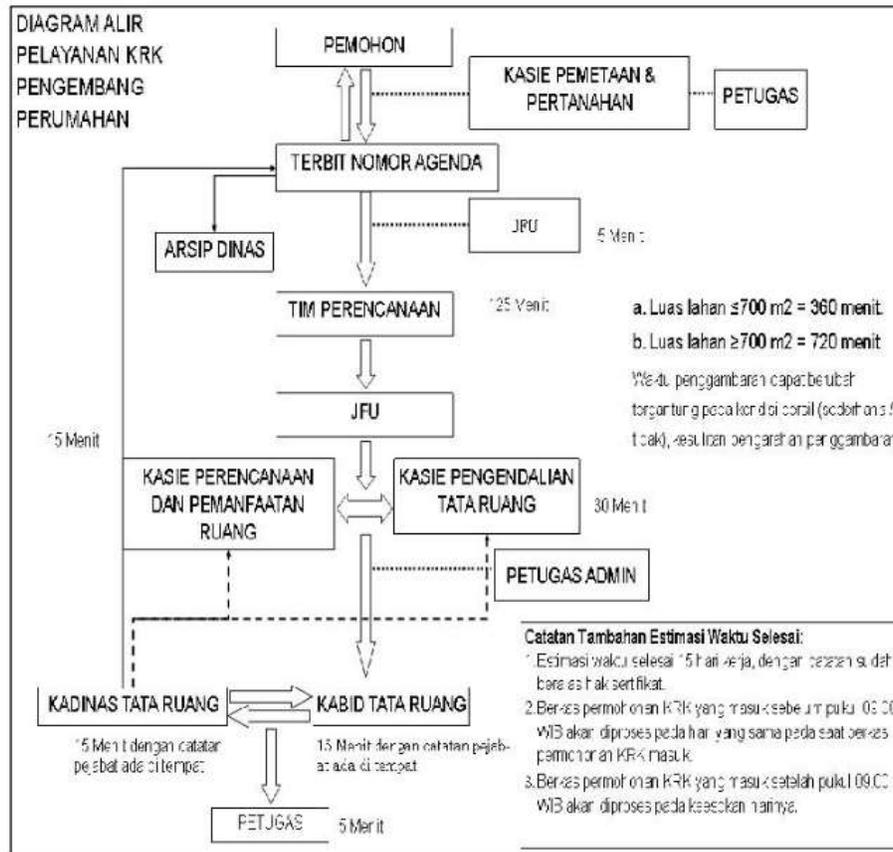
Gambar 4. 1 Diagram Alir Pelayanan KRK Untuk Perorangan



Gambar 4.2. Diagram Alir Pelayanan KRK Untuk Badan Hukum



Gambar 4. 3 Diagram Alir SOP Pelayanan KRK Untuk Pengembang Perumahan



Perbedaan diagram alir pelayanan KRK untuk pengembang perumahan dengan dua diagram alir sebelumnya adalah pada waktu penyelesaian permohonan KRK. Hal ini dikarenakan permohonan KRK untuk pengembang perumahan lebih rumit dan biasanya memiliki luas bidang tanah yang besar. Karena itu, permohonan KRK untuk pengembang perumahan tidak termasuk pada kebijakan *One-Day Service*.

Tujuan SOP perlu di review dan diperbarui agar dapat memfasilitasi kebutuhan dan dinamika yang terjadi pada Dinas

Penataan Ruang. Alasan lain yang mendasari diadakan review untuk SOP pada Bidang tata ruang adalah untuk memfasilitasi dan mendukung kebijakan baru yaitu *One-Day Service* atau KRK satu hari kerja yang baru ditetapkan pada tahun 2019. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang mengenai alasan yang mendasari review SOP tersebut.

“Terdapat beberapa alasan mengapa SOP perlu direview dan diperbarui. Salah satunya adalah untuk dapat memfasilitasi dinamika-dinamika yang selama ini terjadi dalam proses pelayanan KRK yang belum tercover oleh SOP yang sebelumnya dan meningkatkan alur kerja. Namun, alasan utamanya adalah untuk memfasilitasi kebijakan baru, yaitu KRK One-Day Service atau KRK satu hari kerja.”

Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan Kepala Seksi Pemetaan dan Pertanahan sebagai berikut.

“SOP memang harus senantiasa dikembangkan secara berkala. Namun pada tahun kemarin (2019) kami mendapat kebijakan baru untuk melaksanakan KRK One-Day Service. SOP yang lama sebelumnya tentunya tidak dapat mendukung hal tersebut. Makanya perlu dilakukan pembaruan SOP agar kebijakan tersebut dapat berjalan dengan baik”

Selain mengembangkan dan memperbaiki SOP, hal lain yang tidak kalah penting adalah sosialisasi atau pelatihan mengenai SOP itu sendiri. Hal ini dibutuhkan untuk meningkatkan ketrampilan para petugas dalam memberikan pelayanan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang sebagai berikut:

“Butuh adanya pelatihan SOP untuk saya dan para staf saya. Contohnya kemarin saat ada penerimaan CPNS baru maka dibutuhkan adanya pelatihan. Ketika ada kebijakan-kebijakan baru seperti KRK 1 hari, maka pelatihan juga dibutuhkan. Pelatihan tersebut tidak perlu dilakukan secara resmi, secara informal juga bisa.”

Hal serupa juga diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi, dan Keuangan dengan pernyataan sebagai berikut:

“Pelatihan SOP dibutuhkan untuk saya dan rekan-rekan yang lain.”

Alasan utama dibutuhkannya pelatihan SOP untuk para pegawai di Bidang Tata Ruang adalah karena terdapat SOP yang baru saja ditetapkan pada tanggal 2 Januari 2020. Terdapat beberapa perbedaan mengenai SOP yang lama dengan SOP yang baru tersebut, terutama dalam waktu penyelesaian sehingga pelatihan dibutuhkan agar para pegawai dapat menjalankan SOP dengan tepat untuk melayani masyarakat. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang sebagai berikut.

“Pelatihan SOP dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan dalam menerapkan SOP, terlebih lagi terdapat SOP yang baru ditandatangani oleh kepala dinas pada awal Januari 2020. Pelatihan dibutuhkan agar dapat menerapkan SOP yang baru tersebut dengan benar.”

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Kepala Seksi Pemetaan dan Pertanahan sebagai berikut.

“Dibutuhkan adanya pelatihan SOP untuk para pegawai karena adanya SOP baru dimana para pegawai masih belum familiar dengan SOP baru tersebut. Serta untuk meningkatkan keterampilan masing-masing pegawai.”

Standar Operasional Prosedur (SOP) sudah disusun dengan baik untuk memfasilitasi kegiatan Bidang Tata Ruang terutama dalam hal pelaksanaan retribusi penggantian biaya cetak peta. Bahkan SOP tersebut sedang mengalami proses review agar dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal lagi kepada masyarakat. SOP pada bidang Tata Ruang berisikan alur mekanisme kerja, personil-personil yang bertanggung jawab pada tahapan tugas tertentu dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masing-masing tahapan yang ada pada pelayanan KRK.

SOP pada Bidang Tata Ruang disusun untuk menghindari adanya tumpang tindih pekerjaan, memperjelas tugas masing-masing personil, memperkuat koordinasi dan menentukan waktu terselesainya suatu tugas. Sunahwati, et.al, (2019) juga memiliki pendapat yang sama bahwa dengan adanya SOP dapat membekali organisasi untuk melakukan koordinasi dengan baik, mencegah tumpang tindih pekerjaan, serta memperjelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing pegawai.

Pada bidang Tata Ruang, SOP juga berisikan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu tugas. Hal ini yang kemudian menjadi pedoman bagi masyarakat dalam memperkirakan kapan terselesainya permohonan mereka. Namun dengan adanya kendala-kendala di lapangan, seringkali terjadi keterlambatan waktu penyelesaian yang tidak sesuai dengan SOP yang sudah ditetapkan, dan mengakibatkan terjadinya keluhan-keluhan dan kekecewaan dari masyarakat. Dalam hal ini, SOP memiliki peran dalam menentukan kepuasan masyarakat terkait dengan pelayanan yang diterima. Penemuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Junita (2017) bahwa SOP memiliki peran dalam menentukan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diterima.

Sosialisasi maupun pelatihan SOP dibutuhkan tidak hanya ketika para pegawai baru saja menempati posisi di Bidang Tata Ruang, namun perlu diadakan sosialisasi maupun pelatihan ulang secara berkala agar para pegawai memahami pentingnya SOP untuk menjaga efektifitas dan efisiensi kerja. Sosialisasi maupun pelatihan ini juga dibutuhkan ketika ada kebijakan-kebijakan baru yang akan mempengaruhi alur kerja para pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tulipa dan Wehartaty (2016) yang menyatakan bahwa sosialisasi SOP harus dilakukan tidak hanya saat pegawai baru masuk saja, tapi harus dilakukan secara berkala agar para pegawai memahami pentingnya SOP dan meningkatkan kesadaran untuk mematuhi SOP.

4.2.4. Faktor Eksternal

Faktor dari eksternal organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada Bidang Tata Ruang, faktor-faktor eksternal yang memberikan pengaruh terhadap realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta adalah adanya keluhan-keluhan atau komplain dari masyarakat, penetapan target yang terlalu tinggi, kesadaran masyarakat yang masih rendah mengenai pentingnya KRK serta regulasi-regulasi tertentu.

Para petugas dan pegawai tentunya membutuhkan waktu untuk melayani dan menyelesaikan keluhan-keluhan dari masyarakat, yang kemudian akan berdampak terhadap tertundanya tugas mereka dalam menyelesaikan suatu permohonan KRK. Keluhan tersebut umumnya mengenai keterlambatan permohonan KRK yang diajukan masyarakat. Keluhan lainnya adalah tentang berbagai persyaratan yang tidak dapat dipenuhi dan justru dianggap menyulitkan oleh masyarakat. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala Seksi Perencanaan dan Pemanfaatan Ruang sebagai berikut.

“Sering. Biasanya keluhan tentang kecepatan dalam pelayanan / waktu dalam pemrosesan KRK kenapa lama sekali.”

Pernyataan ini juga didukung oleh pernyataan dari Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan ketika dimintai pendapat mengenai keluhan yang sering disampaikan oleh masyarakat. Berikut ini adalah pernyataan Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan.

“Sering. Mengenai waktu pemrosesan KRK yang lama.”

Keluhan lain yang juga sering disampaikan adalah mengenai berbagai persyaratan khusus yang dibutuhkan dalam penerbitan KRK yang membuat masyarakat merasa kesulitan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pemetaan dan Pertanahan sebagai berikut.

“Keluhan yang sering kami temui adalah adanya beberapa persyaratan yang tidak bisa dipenuhi oleh pemohon. Misal harus memiliki riwayat penguasaan

tanah negara, dan kami justru dianggap mempersulit pelayanan.”

Pernyataan ini juga didukung oleh SW, seorang koordinator wilayah ukur terkait keluhan dari masyarakat. Berikut adalah pernyataan SW:

“Sering. Mengenai sengketa batas tanah dan surat-surat tanah yang tidak dapat dilengkapi oleh pemohon.”

Faktor eksternal yang kedua adalah mengenai target retribusi penggantian biaya cetak peta itu sendiri. Target retribusi penggantian biaya cetak peta yang ditetapkan terlalu tinggi, terutama pada tahun 2018, target retribusi mencapai 10 milyar. Hal ini seperti disampaikan oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang:

“Mengenai target itu sendiri. Jika melihat sejarah target-target yang ditetapkan sebelumnya, biasanya target tersebut hanya berkisar di angka 1,8M-2M. sedangkan pada tahun 2018, terjadi lonjakan target yang sangat besar yaitu sampai 10 M. Lonjakan target ini pastinya mempengaruhi pencapaian target kami. Di tahun setelahnya, yaitu tahun 2019, target kembali normal, yaitu di angka 2 M, dan kami berhasil mencapai target tersebut.”

Pernyataan di atas juga didukung oleh pernyataan Kepala Seksi Pemetaan dan Pertanahan sebagai berikut.

“Seperti yang saya sebutkan di awal tadi, faktor eksternal dominan dalam realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta. Faktor eksternal yang pertama adalah target yang diberikan terlalu tinggi dan melebihi kapasitas kami. Yang kedua adalah masyarakat masih belum memahami pentingnya memiliki KRK, dengan kata lain rendahnya kesadaran masyarakat menjadi salah satu yang mempengaruhi.”

Dalam pernyataan diatas, disinggung pula mengenai kesadaran masyarakat yang masih rendah dalam memahami pentingnya memiliki KRK. Kesadaran masyarakat yang masih rendah menjadi faktor eksternal yang ketiga dalam

mempengaruhi realisasi retribusi penggantian biaya cetak peta. Dengan minimnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya memiliki KRK, maka jumlah permohonan KRK juga tidak akan banyak. Pernyataan Kepala Seksi Pemetaan dan Pertanahan sebelumnya didukung juga oleh pernyataan NY, seorang petugas administrasi sebagai berikut.

“Kesadaran masyarakat untuk memiliki KRK masih kurang. Tidak banyak masyarakat yang tau mengenai pentingnya mengantongi KRK untuk bidang tanah yang dimiliki apalagi untuk didirikan bangunan.”

Faktor eksternal yang keempat adalah peraturan atau regulasi yang dapat mempengaruhi realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta pada Bidang Tata Ruang. Regulasi yang dapat mempengaruhi realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta adalah pemakaian indeks retribusi yang digunakan dalam Peraturan Walikota SMG No. 13 Tahun 2018 tentang Perubahan Tarif Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta di Kota SMG. Dalam peraturan walikota tersebut, indeks pungutan retribusi adalah jenis kertas dan bukan luasan bidang tanah. Hal ini disampaikan oleh koordinator wilayah ukur (BN):

“Faktor yang dominan adalah dari luar lingkungan. Karena indeks pungutan retribusi sekarang berdasarkan lembar kertas, bukan dasar luasan bidang tanah. Jadi bidang tanah dengan luasan besar jika dicetak dengan kertas double folio dan luasan kecil juga dicetak dengan double folio, menurut saya membuat pendapatan retribusi kurang maksimal dan kurang adil pada pemohon. Akan lebih adil jika indeks menggunakan luasan bidang tanah.”

Faktor eksternal merupakan hal-hal yang terjadi di luar lingkungan organisasi, akan tetapi memiliki dampak terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian kali ini, peneliti berhasil mengidentifikasi beberapa faktor eksternal yang memberikan dampak terhadap realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta. Faktor eksternal yang mempengaruhi realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta pada Bidang Tata Ruang di antaranya adalah perilaku masyarakat yang berupa

banyaknya keluhan-keluhan yang disampaikan dan kurangnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya KRK, penetapan target retribusi yang terlalu tinggi, serta aturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah yang menghambat tercapainya realisasi target retribusi.

Dalam hal perilaku masyarakat, kesadaran masyarakat mengenai pentingnya memiliki KRK terhadap bidang tanah yang dimiliki masih kurang. Sebagian besar masyarakat mengajukan permohonan KRK karena ingin mengajukan permohonan IMB. KRK merupakan salah satu syarat administratif dalam permohonan IMB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arief, et.al., (2018) yang menyatakan bahwa kurangnya kesadaran masyarakat mengenai pentingnya IMB menyebabkan penerimaan retribusi IMB yang tidak optimal. Faktor eksternal lain yang mempengaruhi realisasi retribusi penggantian biaya cetak peta pada Bidang Tata Ruang adalah penetapan target yang terlalu tinggi serta aturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah. Nilai retribusi yang ditentukan dengan indeks ukuran kertas yang dicetak, bukan dari besarnya luas bidang tanah. Hal ini menimbulkan kesenjangan dalam hal besarnya retribusi yang dapat dipungut.

Aturan dan ketentuan seperti yang diuraikan di atas dapat mempengaruhi realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syafitri, et.al., (2014) yang menyatakan bahwa faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah memiliki pengaruh dalam penerimaan retribusi. Temuan tersebut juga mendukung hasil penelitian oleh Munizu (2010) yang menyatakan bahwa faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian lain yang juga mendukung temuan ini adalah penelitian oleh Purwaningsih dan Kusuma Damar (2015) yang menyatakan bahwa faktor eksternal mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil temuan ini juga sejalan dengan penelitian oleh Octavianty, et.al., (2013) yang menyatakan bahwa faktor-faktor eksternal memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

4.2.5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai maupun organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ada berbagai macam budaya organisasi pada organisasi-organisasi yang berbeda, tergantung bagaimana norma-norma yang selama ini berlaku membentuk budaya tersebut. Dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa bidang tata ruang memiliki budaya organisasi *team-oriented* dan disiplin. Hal ini dinyatakan oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang sebagai berikut:

“Sejauh yang saya lihat, rekan-rekan bidang sudah cukup disiplin dan team oriented dalam menjalankan tugas.”

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan dari Kepala Seksi Perencanaan dan Pemantaatan Ruang sebagai berikut.

“Bidang Tata Ruang memiliki budaya organisasi yang disiplin dan kerjasama tim yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.”

Para pegawai yang ada di Bidang Tata Ruang juga sudah berusaha semaksimal mungkin dalam menerapkan budaya organisasi. Seperti yang disampaikan Kepala Seksi Pemetaan dan Pertanahan sebagai berikut:

“Saya selalu datang tepat waktu dan menghindari keterlambatan, begitu pula rekan-rekan lainnya. Saya rasa itu salah satu bentuk budaya disiplin. Kerja sama tim kami juga sangat baik, mengingat proses KRK yang mengandalkan kerja sama tim sudah berjalan dengan baik sampai saat ini.”

Hal ini juga dikuatkan oleh pernyataan dari BN, seorang koordinator wilayah ukur sebagai berikut:

“Datang tepat waktu saya lakukan dalam mewujudkan budaya disiplin, serta menyelesaikan tugas-tugas sesuai tengat waktu yang ditentukan. Proses pelayanan KRK sangat membutuhkan kerja sama tim yang baik karena

proses KRK melibatkan banyak pihak, sehingga koordinasi dalam tim selalu saya perhatikan.”

Pernyataan lain yang mendukung pernyataan di atas adalah pernyataan dari ON, seorang petugas gambar sebagai berikut:

“Saya selalu mengusahakan menyelesaikan bendel KRK yang saya tangani dapat selesai tepat waktu dan sesuai dengan jadwal selsesai yang ada pada kartu kendali KRK. Kerja sama tim selalu saya lakukan dengan koordinasi dengan petugas ukur maupun konseptor dalam melakukan tugas saya sebagai drafter”

Di sisi lain, pada lingkungan Dinas Penataan Ruang terdapat dua status kepegawaian, yaitu pegawai dengan status ASN dan Non ASN. Hal ini juga berlaku pada Bidang Tata Ruang. Perbedaan status tersebut tentunya juga diikuti oleh perbedaan tanggung jawab serta balas jasa dalam bentuk gaji ataupun tunjangan. Pada pegawai ASN, terdapat balas jasa dalam hal finansial berupa gaji pokok berupa tunjangan keluarga, tunjangan beras, tunjangan jabatan, dan tunjangan-tunjangan lainnya. Sedangkan pegawai Non ASN hanya mendapatkan gaji pokok yang dibayarkan dalam sebulan sekali dan besarnya disesuaikan dengan UMR yang berlaku pada tahun anggaran yang sedang berjalan. Meskipun hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan, namun hal ini dapat menimbulkan kesenjangan antara pegawai seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang:

“Mungkin ada kesenjangan dalam hal penghasilan, karena pada ASN memiliki berbagai tunjangan misal tunjangan beras, keluarga, jabatan, dan lain-lain. Sementara untuk Non ASN hanya diberikan gaji per bulan yang jumlahnya menyesuaikan UMR di tahun yang bersangkutan”

Seorang petugas gambar (ON) juga menyampaikan perhatiannya terkait dengan kesenjangan yang mungkin terjadi pada Bidang Tata Ruang sebagai berikut:

“Ada. Misal dalam bentuk tambahan gaji (tunjangan). Non ASN justru yang lebih bersemangat dalam

melaksanakan tugas-tugasnya meskipun hanya mendapat gaji, sedangkan para ASN selain mendapat gaji juga mendapat tunjangan-tunjangan lainnya.”

Dari hasil wawancara dan observasi seperti yang dijabarkan di atas, dapat diidentifikasi bahwa Bidang Tata Ruang memiliki budaya organisasi yang disiplin dan *team-oriented* meskipun terdapat kesenjangan antara pegawai yang disebabkan adanya perbedaan status pegawai ASN dan Non ASN. Budaya organisasi yang disiplin dan berorientasi pada tim sudah diterapkan dengan baik pada Bidang Tata Ruang. Budaya organisasi yang disiplin terlihat dari bagaimana para pegawai berusaha menyelesaikan tugas-tugas-tugas dengan tepat waktu. Sedangkan budaya dengan *team-oriented* dapat dilihat dari bagaimana para pegawai melakukan koordinasi di dalam Bidang Tata Ruang baik itu koordinasi secara horizontal antara petugas maupun koordinasi kepada pimpinan. Budaya *team-oriented* ini perlu ditekankan karena proses pelayanan KRK melibatkan banyak pihak dan petugas masing-masing tahapan. Koordinasi dan kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan untuk mendukung agar kegiatan operasional berjalan dengan baik.

Pada bidang Tata Ruang, meskipun sudah menerapkan budaya organisasi yang disiplin dan *team-oriented*, namun kinerja pencapaian target retribusi penggantian biaya cetak peta masih tidak maksimal Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Satyawati dan Suartana (2015) yang menemukan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang negatif terhadap kinerja keuangan organisasi. Hal ini juga terjadi pada Bidang Tata Ruang dimana dengan adanya budaya organisasi, penurunan kinerja keuangan berupa realisasi retribusi penggantian biaya cetak peta tetap terjadi. Terdapat dua kemungkinan terkait penemuan ini, misalnya budaya organisasi yang kurang sesuai dengan kebutuhan Bidang Tata Ruang dalam mencapai target, atau penerapan budaya organisasi yang kurang maksimal dalam lingkungan Bidang Tata Ruang. Penelitian lain yang juga sejalan dengan hasil penelitian ini adalah riset yang dilakukan oleh Lina (2014). Dalam riset tersebut didapati hasil penelitian bahwa budaya organisasi

memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Selain budaya organisasi yang telah diidentifikasi di atas, peneliti juga mengidentifikasi adanya kesenjangan antara para pegawai ASN dan Non ASN. Kesenjangan tersebut berupa perbedaan gaji dan tunjangan yang diterima oleh pegawai ASN dan Non ASN. Namun, hal ini juga terjadi karena tanggung jawab dan beban kerja ASN cenderung lebih besar dibandingkan Non ASN yang sifatnya hanya membantu kerja para ASN. Kesenjangan ini juga telah diminimalkan dengan menyesuaikan gaji para pegawai Non ASN dengan UMR yang berlaku pada tahun anggaran berjalan. Imbalan finansial memberikan dampak yang positif terhadap kinerja (Unud, 2016). Dengan adanya kesenjangan ini dapat mengurangi motivasi para pegawai Non ASN sehingga menurunkan kinerja mereka.

4.2.6. Kepemimpinan

Bidang Tata Ruang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang bertanggungjawab terhadap proses pelayanan KRK secara keseluruhan. Peran pimpinan sangat penting dalam memastikan proses KRK berjalan dengan lancar. Peran pimpinan pada Bidang Tata Ruang diantaranya adalah memberikan arahan dan kebijakan terkait pelayanan KRK, menentukan apakah suatu permohonan KRK dapat diterbitkan, ditangguhkan, atau ditolak serta memberikan solusi apabila terdapat permasalahan dengan permohonan KRK. Pentingnya peran pimpinan dalam proses pelayanan KRK ditekankan oleh ON, seperti pada kutipan wawancara berikut:

“Peran pimpinan sangat penting. Pelayanan KRK akan kacau apabila tidak ada pimpinan.”

Peran lain pimpinan di Bidang Tata Ruang adalah untuk memberi arahan-arahan serta kebijakan-kebijakan kepada para staf dan petugas terkait dengan pelayanan KRK seperti yang dijelaskan oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang sebagai berikut:

“Atasan saya, yang merupakan eselon tiga, memberikan arahan-arahan kebijakan kepada saya dan rekan-rekan eselon empat lainnya selaku pelaksana teknis kegiatan”

Selain itu pimpinan memiliki peran untuk melakukan koordinasi dan intregasi di dalam Bidang Tata Ruang dalam kegiatan pelayanan KRK seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pemetaan dan Pertanahan sebagai berikut ini:

“Peran pimpinan mengkordinasi dan menyinergikan kegiatan di Bidang Tata Ruang untuk mencapai pelayanan KRK yang maksimal.”

Selain peran pimpinan yang dijabarkan di atas, pimpinan pada Bidang Tata Ruang juga melakukan kontrol secara terhadap kinerja para pegawai terkait pelaksanaan retribusi penggantian biaya cetak peta. Evaluasi tersebut misalnya dalam bentuk kartu kendali yang ada pada setiap berkas KRK untuk memantau seberapa lama tiap pegawai membutuhkan waktu dalam menyelesaikan suatu permohonan KRK. Pimpinan juga dapat memantau hal ini dari sistem yang terintregasi di dalam Bidang Tata Ruang. Bentuk kontrol oleh pimpinan lainnya adalah sasaran kinerja pegawai (SKP) yang dilakukan sebulan sekali terhadap pegawai ASN. Pada SKP, pimpinan dapat menilai dan mengevaluasi secara langsung kinerja para staf. Hal ini seperti yang disampaikan oleh AS, seorang petugas gambar/drafter sebagai berikut:

“Sering. Dalam bentuk SKP (sasaran kinerja pegawai) setiap bulan oleh atasan langsung. Kalau yang lebih sering lewat kartu kendali yang ada di berkas KRK. Di sistem juga bisa dilihat mengenai proses pengerjaan KRK sampai dimana, petugas mana yang belum menyelesaikan tugasnya.”

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan Kepala Seksi Perencanaan dan Pemanfaatan Ruang sebagai berikut.

“Pimpinan melakukan kontrol melalui lembar Kartu Kendali yang ada pada berkas KRK dan SKP per bulan.”

Selain kontrol rutin di atas, pimpinan Bidang Tata Ruang juga melakukan evaluasi berupa *briefing* bidang yang dilakukan dalam jangka waktu tidak menentu antara satu sampai tiga

bulan sekali. *Briefing* ini untuk melakukan evaluasi kinerja Bidang Tata Ruang secara keseluruhan, melaporkan kendala dan masalah yang sedang terjadi atau sering timbul dalam kegiatan retribusi penggantian biaya cetak peta, serta menindaklanjuti permasalahan tersebut dengan mencari solusi bersama-sama. Hal ini disampaikan AS (petugas gambar/drafter) sebagai berikut.

“Untuk evaluasi keseluruhan di bidang ada briefing dengan jangka waktu yang tidak menentu. Biasanya sebulan sekali, kadang tiga bulan sekali.”

⁷⁹ Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada Bidang Tata Ruang, gaya kepemimpinan yang ada pada Bidang Tata Ruang termasuk gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini dapat dilihat dari arahan-arahan dan koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan Bidang Tata Ruang dalam mencapai target retribusi penggantian biaya cetak peta. Hal lain yang dapat menunjukkan adanya gaya kepemimpinan transformasional adalah bagaimana pimpinan senantiasa membantu para stafnya apabila menemui kendala dan masalah dalam kegiatan retribusi penggantian biaya cetak peta serta memberikan solusi-solusi terkait permasalahan yang dihadapi. Ciri terakhir yang juga menentukan gaya kepemimpinan transaksional ditemukan pada Bidang Tata Ruang adalah dengan adanya sistem *reward and punishment*.

Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal dengan gaya kepemimpinan manajerial. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan para stafnya melalui *reward and punishment*. Pimpinan memperhatikan kinerja stafnya untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Pimpinan transaksional fokus pada proses dibandingkan berpikir ke depan dan fokus pada *reward and punishment*. Ciri-ciri transaksional *leadership* yang pertama adalah menggunakan sistem *reward and punishment*. Ciri yang kedua adalah pimpinan transaksional mau bekerja dalam sistem yang ada dan bernegosiasi untuk mencapai tujuan organisasi. Ciri yang ketiga adalah pimpinan transaksional umumnya pasif, memberikan respon ketika terjadi

masalah atau kendala serta mempertahankan status quo. (Odumeru dan Ogbonna 2013).

Pimpinan Bidang Tata Ruang juga secara berkala melakukan kontrol dan evaluasi terhadap kinerja para pegawai di Bidang Tata Ruang. Evaluasi ini dalam bentuk Kartu Kerndali KRK, sistem internal untuk memantau jalannya KRK, sasaran kinerja pegawai (SKP) yang dilakukan sebulan sekali, dan briefing bidang yang dilakukan satu sampai tiga bulan sekali. Hal ini untuk mengontrol kinerja pegawai dalam melaksanakan kegiatan retribusi penggantian biaya cetak peta, agar target retribusi yang telah ditetapkan dapat dicapai. Kontrol kinerja pegawai ini juga menunjukkan salah satu ciri kepemimpinan transaksional yang memperhatikan kinerja pegawai untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan.

Meskipun di Bidang Tata Ruang memiliki gaya kepemimpinan transaksional, tetapi tetap tidak dapat membuat Bidang Tata Ruang mencapai target retribusi penggantian biaya cetak peta yang telah ditetapkan, dan presentase realisasi target yang semakin menurun setiap tahunnya. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Penemuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lo et al. 2013) yang memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi.

Di sisi lain, hasil penelitian kali ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Masa'deh, et.al. (2016) yang menemukan bahwa kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi melalui kinerja pekerjaan. Hasil ini juga tidak mendukung hasil temuan oleh Nazarian, et.al. (2017) yang menemukan bahwa baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian lain yang juga tidak sejalan dengan temuan kali ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Timothy, et.al. (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

4.2.7. Lingkungan

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja organisasi karena dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja pegawai. Dari segi kebersihan, ruangan pada Bidang Tata Ruang sudah cukup bersih, dan terdapat pula empat petugas kebersihan untuk mengelola kebersihan di seluruh kantor Dinas Penataan Ruang. Yang perlu diperhatikan adalah dari segi keamanan, karena tidak ada tenaga keamanan yang berjaga di lingkungan Dinas Penataan Ruang. Dari hasil observasi dan wawancara terdapat permasalahan-permasalahan terkait lingkungan kantor. Secara umum, terdapat dua persoalan utama mengenai lingkungan kantor yang ada di Bidang Tata Ruang.

Persoalan pertama yang disampaikan oleh para pegawai adalah terkait lingkungan kantor Bidang Tata Ruang yang tidak steril. Yang dimaksud tidak steril di sini adalah ruangan kantor tempat para petugas mengerjakan KRK dari proses gambar ukur, pengkonsepan, penggambaran, sampai penerbitan sering kali didatangi oleh masyarakat pemohon. Bidang Tata Ruang sendiri sudah menyediakan loket konsultasi untuk masyarakat yang ingin mendapat informasi tata ruang pada lantai 1 Dinas Penataan Ruang, sehingga masyarakat seharusnya melakukan konsultasi pada loket konsultasi dan bukan ke ruang kerja para petugas di lantai 2. Apabila petugas loket kesulitan menjawab pertanyaan masyarakat, maka pertanyaan tersebut hendaknya ditampung terlebih dahulu dan disampaikan pada atasan. Dengan sering masuknya masyarakat ke ruang kerja, sering kali memecah konsentrasi para petugas dan memperlambat kerja petugas dalam pelayanan retribusi penggantian biaya cetak peta peta. Ruangan kantor Bidang Tata Ruang dimana para petugas mengerjakan berkas KRK, sering kali didatangi dan dimasuki oleh masyarakat umum yang hendak menanyakan mengenai informasi tata ruang dan KRK. Hal tersebut sering kali mengganggu konsentrasi, serta memakan waktu bagi para petugas, sehingga mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja para pegawai. Berikut ini pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pengendalian Tata Ruang terkait permasalahan tersebut.

“Karena tidak ada tenaga keamanan, jadi banyak tamu yang masuk ke ruangan bidang tanpa ijin”

Masuknya para pemohon maupun masyarakat tanpa ijin karena tidak ada tenaga keamanan yang berjaga untuk mengamankan lingkungan kerja sehingga membuat lingkungan kerja tidak steril dan kurang nyaman. Lingkungan kerja seperti ini dapat mengganggu konsentrasi petugas dalam melaksanakan tugasnya dan berdampak pada kinerja bidang secara keseluruhan. Hal ini juga disampaikan oleh ON, seorang petugas gambar/drafter sebagai berikut.

“Pemohon (masyarakat) yang sering masuk dan bertanya dapat mengganggu konsentrasi petugas yang sedang melakukan tugas. Pemohon seharusnya diterima oleh petugas loket dan tidak diijinkan memasuki ruangan kerja.”

Meskipun para pemohon dan masyarakat cenderung memasuki ruangan tanpa ijin, namun para petugas tetap memberikan layanan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan masyarakat sebaik mungkin sesuai dengan tupoksi masing-masing. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pemetaan dan PERNATANAHAN sebagai berikut.

“Kami layani dan jawab pertanyaan-pertanyaan mereka (pemohon dan masyarakat) sebaik-baiknya sesuai dengan wewenang dan kemampuan kami.”

Persoalan mengenai lingkungan yang kedua adalah terkait dengan tempat penyimpanan berkas yang kurang memadai dan rapi. Terbatasnya lemari dan kabinet membuat berkas-berkas dan dokumen yang ada pada bidang Tata Ruang tidak dapat diorganisir dengan baik sehingga membutuhkan waktu ketika akan mencari kembali berkas-berkas yang sudah agak lama. Hal ini tentunya mempengaruhi efektivitas kerja pada Bidang Tata Ruang. Permasalahan terkait lingkungan kerja ini disampaikan oleh Kepala Seksi Perencanaan dan Pemanfaatan Ruang

“Tadi sudah saya sebutkan kalau lemari-lemari kabinet yang ada masih kurang kapasitasnya untuk menyimpan

berkas-berkas dan dokumen kami, jadi kesulitan jika mau menyimpan berkas atau dokumen.”

Hal serupa juga diutarakan oleh BN, seorang koordinator wilayah ukur sebagai berikut.

“Kendala kekurangan tempat baik untuk ruangan kerja maupun tempat penyimpanan berkas-berkas dan dokumen yang masih sangat terbatas.”

Berikut ini beberapa gambar yang menggambarkan mengenai kurangnya tempat untuk ruang kerja petugas serta kurangnya tempat untuk menyimpan berbagai macam berkas dan dokumen.

Gambar 4. 4 Kondisi Ruangan Bidang Tata Ruang



Sumber: Observasi lapangan

Gambar di atas menunjukkan bahwa Bidang Tata Ruang masih kekurangan tempat untuk menyimpan dokumen dan berkas sehingga membuat manajemen penyimpanan dokumen menjadi tidak maksimal. Hal ini akan mengakibatkan kesulitan dalam mencari dokumen yang akan dibutuhkan nantinya dan menghambat kinerja. Hal lainnya yang dapat diperhatikan pada gambar di atas adalah masih sempitnya ruang kerja untuk para petugas di Bidang Tata Ruang. Ruangan tersebut tidak memadai untuk memfasilitasi kegiatan para petugas dalam menjalankan kegiatan retribusi penggantian biaya cetak peta.

Manusia secara intrinsik mengambil bagian dalam motivasi perilaku karena dibentuk oleh lima faktor yaitu *basic needs (physiological needs), safety, belonging and love, social needs or esteem, and self-actualization* (A.H. Maslow 1943). Hal tersebut akan mendorong manusia dalam bergerak. Hal ini juga dapat diterapkan dalam kinerja pegawai, dimana organisasi dapat menggerakkan pegawainya dengan baik apabila dapat memahami dan memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Hal yang paling mendasar adalah *basic needs (physiological needs)* yang harus dipenuhi. Dalam konteks ini, organisasi harus dapat menyediakan lingkungan beserta fasilitas dasar yang dapat mendukung para pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan adanya lingkungan yang mendukung tentunya akan memberikan motivasi lebih kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa lingkungan kantor yang kurang mendukung kegiatan para pegawai dapat menjadi penyebab menurunnya realisasi cetak peta pada Bidang Tata Ruang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh García-Sánchez, et.al., (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan organisasi memiliki dampak pada kinerja organisasi.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Ashraf, et.al., (2013) yang berpendapat bahwa lingkungan kerja yang baik menghasilkan kinerja organisasi yang kuat. Lingkungan kerja memberikan pengaruh kepada kinerja organisasi melalui kepuasan pegawai sebagai variabel mediator. Lingkungan kerja yang lebih baik menghasilkan kinerja organisasi yang kuat dan

meningkatkan kepuasan kerja pegawai. (Ashraf, et.al., 2013). Lingkungan organisasi sangat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan pegawai, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung. Meskipun lingkungan kerja memiliki pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja organisasi, lingkungan kerja tidak dapat diremehkan karena sangat memengaruhi kinerja pegawai.

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kinerja baik pada tingkat individu maupun organisasi. Lingkungan kerja yang sehat memberikan rasa aman, kepuasan, serta memberdayakan dan mendorong profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, keterlibatan, efisiensi dan efektivitas di antara para pegawai (Nayak dan Sahoo, 2015). Dengan kata lain, lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan efisiensi dan efektivitas di antara para pegawai. Hal tersebut juga sejalan dengan hasil temuan kali ini dimana pada Bidang Tata Ruang terlihat bahwa lingkungan kerja kurang dapat mendukung kegiatan-kegiatan pegawainya sehingga menyebabkan kinerja yang tidak maksimal dan akhirnya menurunkan retribusi penggantian biaya cetak peta.

126

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil temuan pada penelitian oleh Sofyan (2013) yang berpendapat bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Nabawi (2019) yang menemukan bahwa lingkungan kerja bersama-sama dengan kepuasan kerja dan beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik. Pertama, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor yang dominan dalam pelaksanaan retribusi penggantian biaya cetak peta. Dinas masih kekurangan banyak SDM dalam mengisi posisi petugas-petugas yang dibutuhkan untuk pelayanan KRK, seperti petugas lapangan (pengukuran) dan konseptor. Kualitas SDM juga masih perlu peningkatan untuk mendukung kegiatan retribusi penggantian biaya cetak peta.

Faktor kedua yang dominan dalam mempengaruhi turunnya realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta adalah teknologi informasi. Dalam hal perangkat lunak, dinas sudah memiliki sistem dan aplikasi-aplikasi yang dapat mendukung kegiatan retribusi penggantian biaya cetak peta. Namun, dalam hal jumlah peralatan yang dibutuhkan masih terdapat beberapa peralatan yang kurang memadai. Peralatan-peralatan yang masih kurang tersebut adalah komputer, printer, printer plotter, GPS geodetik, serta kapasitas server. Kurangnya peralatan-peralatan ini menyebabkan proses pembuatan KRK menjadi semakin lama dan mempengaruhi kemampuan dalam mencapai target retribusi penggantian biaya cetak peta. Kebutuhan peralatan yang harus diperhatikan terutama pada peralatan yang digunakan oleh petugas pengukuran, yaitu GPS geodetik dan komputer untuk petugas pengukuran. Kekurangan-kekurangan peralatan tersebut tentunya akan mempengaruhi kemampuan dinas dalam mencapai target retribusi penggantian biaya cetak peta.

Faktor eksternal organisasi juga mempengaruhi realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta. Faktor dari eksternal seperti perilaku masyarakat, penetapan target yang terlalu tinggi, dan penggunaan indeks yang kurang sesuai untuk dasar pungutan retribusi yang menggunakan lembar

kertas menjadi faktor dari eksternal yang mempengaruhi realisasi retribusi penggantian biaya cetak peta.

Dinas baru melakukan review terhadap SOP pada tahun 2019 dan sudah ditandatangani dan disahkan pada tanggal 2 Januari 2020. Alasan utama yang mendasari dilakukannya review adalah untuk memfasilitasi kebijakan yang baru ditetapkan, yaitu *One-Day Service* KRK. Namun, para pegawai masih belum terbiasa dan familiar terhadap SOP yang baru ditetapkan, sehingga perlu melakukan sosialisasi serta pelatihan SOP dalam rangka meningkatkan kesadaran dalam mematuhi SOP yang ada.

Budaya organisasi yang ada pada dinas adalah disiplin dan berorientasi tim. Budaya disiplin harus diterapkan karena terkait dengan pelayanan kepada masyarakat. Para pegawai sudah berusaha melakukan tugas masing-masing dengan tepat waktu sesuai dengan tupoksi masing-masing. Pelayanan KRK membutuhkan kerja sama yang tinggi dari para petugas, dimulai dari petugas loket hingga petugas gambar (drafter). Meskipun sudah menerapkan budaya organisasi yang disiplin dan *team-oriented*, namun budaya organisasi tersebut masih belum dapat mendukung dalam mencapai target retribusi.

Gaya kepemimpinan yang ada pada dinas adalah gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan ini terlihat dari bagaimana pimpinan melakukan kontrol dan evaluasi terhadap kinerja pegawai, menerapkan sistem *reward and punishment*, serta memberikan solusi-solusi terhadap masalah dan kendala yang ditemui oleh para pegawai. Meskipun telah diterapkannya gaya kepemimpinan transaksional, namun belum dapat mendukung organisasi dalam mencapai target retribusi yang sudah ditetapkan.

Lingkungan kantor juga memiliki dampak terhadap realisasi target retribusi penggantian biaya cetak peta. Beberapa permasalahan terkait ruangan kantor yang tidak steril dari para pemohon dan masyarakat serta kurangnya ruang untuk bekerja maupun untuk menyimpan berkas dan dokumen. Lingkungan kantor yang kurang mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas dapat memengaruhi ketidaktercapainya target retribusi.

5.2. Rekomendasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, serta kesimpulan yang sudah dijabarkan maka peneliti dapat menyampaikan beberapa rekomendasi praktis sebagai berikut:

1. Organisasi/dinas sebaiknya menambah jumlah SDM sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan untuk dapat mencapai target realisasi retribusi penggantian biaya cetak peta.
2. Peralatan-peralatan yang ada sebaiknya ditambah jumlahnya agar kinerja para pegawai lebih efektif dan efisien.
3. Dinas disarankan untuk melakukan pelatihan terkait penerapan SOP untuk meningkatkan kinerja organisasi.
4. Penetapan target retribusi penggantian biaya cetak peta sebaiknya disesuaikan dengan kemampuan serta tidak dibuat terlalu tinggi.
5. Indeks yang digunakan dalam menentukan besarnya retribusi yang dipungut hendaknya menggunakan indeks luasan bidang tanah dan bukan menggunakan indeks ukuran kertas untuk memaksimalkan penerimaan retribusi penggantian biaya cetak peta.
6. Budaya organisasi yang sudah ada perlu ditingkatkan lagi, serta perlu diterapkan budaya-budaya organisasi lainnya untuk menunjang kinerja.
7. Ruang kerja sebaiknya dibuat steril dari masyarakat dan pemohon, serta perlu adanya penambahan ruang kerja dan tempat untuk menyimpan berkas.

40

5.3. Keterbatasan Penelitian

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan dapat disempurnakan pada penelitian selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah:

1. Penelitian ini hanya melihat dari sudut pandang para pegawai dalam menentukan determinan organisasi yang menjadi penyebab menurunnya realisasi retribusi penggantian biaya cetak peta. Sudut pandang

masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan KKR dan pihak-pihak pembuat kebijakan.

2. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan cara pengumpulan data melalui wawancara dan observasi, sehingga melewatkan data-data kuantitatif mengenai faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab menurunnya realisasi retribusi penggantian biaya cetak peta.

Daftar Pustaka

- 4
A.H. Maslow. 1943. "A Theory of Human Motivation A Theory of Human Motivation." *Psychological review* 50: 1-21.
- 113
Adam, Antonis, Manthos D. Delis, and Pantelis Kammas. 2008. "Fiscal Decentralization and Public Sector Efficiency: Evidence from OECD Countries." *CESifo Working Paper Series* No. 2364.
- 78
Aditama, Pria Bintang, and Nina Widowati. 2017. "Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora." *Journal of Public Policy and Management Review* 6: 283-95.
- Arief, Mohamad, Ridwan, and Nina Yusnita. 2018. "Analisis Retribusi Izin Mendirikan Bangunan Dalam Perspektif Holistik (Studi Pada Dinas Penataan Ruang Dan Perumahan Kota Palu)." *Katalogis* 6(5): 81-91.
- 30
Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook Of Performance Management*. 4th ed. London.
- Ashraf, Muhammad Shakoor et al. 2013. "The Impact of Working Environment on Organization Performance: A Mediating Role Employee's Job Satisfaction." *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies* 3(1).
- 97
Bharadwaj, Anandhi S., Sundar G. Bharadwaj, and Benn R. Konsynski. 1999. "Information Technology Effects on Firm Performance as Measured by Tobin ' s Q." *Management Science* 45(7): 1008-24.
- 121
Brewer, Gene A., and Richard M. Walker. 2013. "Personnel Constraints in Public Organizations: The Impact of Reward and Punishment on Organizational Performance." *Public Administration Review* 73(1): 121-31.
- 144
Croteau, Anne Marie, and François Bergeron. 2001. "An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment and Organizational Performance." *Journal of Strategic Information Systems* 10(2): 77-99.
- Effendy, Yuswar. 2014. "Mencari Solusi Manajemen Dalam

Pemenuhan Target Penerimaan Pajak Dan Retribusi Parkir Di Kota Medan.” *Jurnal Manajemen & Bisnis* 14(1): 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2018.05.002><http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/msc.129/abstract><http://www.hope.ac.uk/media/liverpoolhope/contentassets/documents/learningandteachingresources/media,12787,en.pdf#page=115><http://pxjournal.org/>.

66 Elenkov, Detelin S. 2002. “Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies.” *Journal of Business Research* 55(6): 467–80.

4 Felício, J. Augusto, Eduardo Couto, and Jorge Caiado. 2014. “Human Capital, Social Capital and Organizational Performance.” *Management Decision* 52(2): 350–64.

38 García-Morales, Víctor Jesús, María Magdalena Jiménez-Barrionuevo, and Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez. 2012. “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation.” *Journal of Business Research* 65(7): 1040–50. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.

46 García-Sánchez, Encarnacion, Víctor Jesús García-Morales, and Rodrigo Martín-Rojas. 2018. “Analysis of the Influence of the Environment, Stakeholder Integration Capability, Absorptive Capacity, and Technological Skills on Organizational Performance through Corporate Entrepreneurship.” *International Entrepreneurship and Management Journal* 14(2): 345–77.

Irawan, Agus. 2017. “Analysis on Implementation of Standard Operating Procedures (SOP) in the Directorate General of Taxes (DGT), the Ministry of Finance (MoF) of the Republic of Indonesia.” (December).

Irianto, Yahya N. 2017. “Pengaruh Ketersediaan Sarana Prasarana Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Fakfak.” 11(1): 155–69.

Junita, Tias Dwi. 2017. “Peranan SOP Pada Organisasi Pemerintahan Kota Surabaya Dalam Peningkatan Kepuasan

Pelayanan Kepada Masyarakat (Studi Di Bagian Umum Dan Protokol Pemerintahan Kota Surabaya)." *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik* 3(2): 858-63.

Kurniawan, Muhammad. 2013. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)." *Jurnal Akuntansi* 1(3).
ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/672/.

59 Kusuma, Hendra. 2016. "Desentralisasi Fiskal Dan Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia." *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan* 9(1): 1-11.

Lina, Dewi. 2014. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis* 14: 77-97.

88 Lo, May Chiun, T. Ramayah, Abu Hassan Md Isa, and Mohamad Jais. 2013. "Leadership Styles and Financial Services Performance." *International Journal of Management Practice* 6(4): 299-319.

32 Locke, Edwin A., and Gary P. Latham. 2006. "New Directions in Goal-Setting Theory." *Current Directions in Psychological Science* 15(5): 265-68.

19 Locke, Edwin A., Karyll N. Shaw, Lise M. Saari, and Gary P. Latham. 1981. "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980." *Psychological Bulletin* 90(1): 125-52.

146 Madekhan. 2018. "Posisi Dan Fungsi Teori Dalam Penelitian Kualitatif." *Reforma: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 7(2): 62--69.

24 Masa'deh, Ra'ed, Bader Yousef Obeidat, and Ali Tarhini. 2016. "A Jordanian Empirical Study of the Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach." *Journal of Management Development* 35(5): 681-705.

- 47
Mcauley, John, Joanne Duberley, and Phil Johnson. 2007. *Organization Theory Challenges and Perspectives*. 1st ed. Harlow: Prentice Hall.
- Meiharta, Rizka Ihwanudin. 2014. "Kajian Tentang Penetapan Target Retribusi Parkir Di Kota SMG." 3(1): 216–30.
- 4
Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. ed. Helen Salmon. California: SAGE.
- Munizu, Musran. 2010. "Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal Dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro Dan Kecil (UMK) Di Sulawesi Selatan." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 12(1): 33–41.
- 34
Nabawi, Rizal. 2019. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(2): 170–83.
- 145
Nayak, Tanaya, and Chandan Kumar Sahoo. 2015. "Quality of Work Life and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Commitment." *Journal of Health Management* 17(3): 263–73.
- 51
Nazarian, Alireza, Anabela Soares, and Benjamin Lottermoser. 2017. "Inherited Organizational Performance? The Perceptions of Generation Y on the Influence of Leadership Styles." *Leadership and Organization Development Journal* 38(8): 1078–94.
- Nuriana, Dini Inda. 2014. "Kinerja Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sidoarjo (DPMPSTP) Dalam Memberikan Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) Di Era Digital." *Doctoral Dissertation, Universitas Airlangga* 6(23): 1–12.
- 9
Octavianty, Kamalia, Sunu Priyawan, and Tri Ratnawati. 2013. "Analisis Faktor Internal Dan Eksternal Yang Mempengaruhi Kinerja Bank Umum Di Indonesia Periode 2008-2011." *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* 9(1): 47–55.
- 117
Odumeru, JAMES A, and Ifeanyi George Ogbonna. 2013.

“Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature.” *International Review of Management and Business Research* 2(1): 355–61.

148 Ogbonna, Emmanuel, and Lloyd C. Harris. 2000. “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies.” *International Journal of Human Resource Management* 11(4): 766–88.

Propheter, Geoffrey. 2020. “Technological Innovation and Its Impact on Public Sector Efficiency and Performance: Aerial Imagery in Property Tax Assessment Administration.” *International Journal of Public Administration* 43(7): 634–43. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1644655>.

151 Purwaningsih, Ratna, and Pajar Kusuma Damar. 2015. “Analisis Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Kecil Dan Menengah (Ukm) Dengan Metode Structural Equation Modelling (Studi Kasus UKM Berbasis Industri Kreatif Kota SMG).” *Prosiding SNST Fakultas Teknik Universitas Wahid Hasyim SMG* 6(1): 7–12.

147 Satyawati, Ni Made Ria, and I Wayan Suartana. 2015. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan.” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 6(1): 17–32.

34 Sofyan, Diana Khairani. 2013. “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA.” *Malikussaleh Industrial Engineering* 2(1): 18–23.

28 Sunahwati, Eka, Muhammad Syamsul Maarif, and Anggraini Sukmawati. 2019. “Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance.” *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)* 23(1): 50.

150 Susilowati, Yuniari, Parulian Hutagaol, Bomar Pasaribu, and Setiadi Djohar. 2013. “Pengaruh Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi Di Industri Otomotif Di Indonesia.” *Jurnal Manajemen Teknologi* 12(1): 21–39.

Syafitri, Lili, Sri Sundari, and Raisa Pratiwi. 2014. “Analisis

Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target Penerimaan Retribusi Pasar Pada Perusahaan Daerah Pasar Palembang Jaya.” *Jurnal Akuntansi* 2(3). <http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/1534>.

38
Timothy, Obiwuru, Andy T Okwu, Victoria O Akpa, and Idowu A Nwankwere. 2011. “Effects Of Leadership Style On Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria.” *Australian Journal of Business and Management Research* 1(7): 100–111.

Tulipa, Diyah, and Tineke Wehartaty. 2016. “Peran Standard Operating Prosedure (SOP) Dan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Departemen Production Planning and Inventory Control (PPIC) Di Industri Farmasi PT X Sidoarjo.” *Proceeding* 9: 563–76.

Unud, E-jurnal Manajemen. 2016. “Tujuan Dari Penelitian Ini Adalah Untuk Mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Imbalan Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Karma.” 5(2): 1222–50.

152
Verbeeten, Frank H.M. 2008. “Performance Management Practices in Public Sector Organizations: Impact on Performance.” *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 21(3): 427–54.



Haryani Purnaningputri

Menyelesaikan Pendidikan S1 Manajemen FEB Undip (2014) dan Magister Akuntansi FEB Undip (2020). Pegawai Non ASN Dinas Penataan Ruang Kota Semarang.



Warsito Kawedar

Menyelesaikan Pendidikan S1 Akuntansi Undip (1997), S2 Akuntansi UGM (2004), S3 Ilmu Akuntansi Unbraw (2015). Saat ini sebagai Pengajar di FEB Undip. Buku-buku yang telah ditulisnya adalah:

1. Akuntansi Sektor Publik Pendekatan Penganggaran Daerah dan Akuntansi Keuangan Daerah. (2008).
2. Praktikum Akuntansi Sektor Publik Penyusunan APBD Provinsi Pucang Gading Tahun Anggaran 20xx (2010).
3. Monograf: Pengakuan, Penilaian dan Pengungkapan Aset "Satwa": Sebuah Pencarian Konsep (2018).
4. Monograf: Tata Kelola Dan Akuntabilitas Dana Desa: Studi Deskriptif Kualitatif Dengan Pendekatan Fenomenologi (2020).
5. Monograf: Memahami Praktik Akuntabilitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (2020).

Monograf Determinan Kinerja Organisasi Publik: Kajian Kualitatif Pada Dinas Pemungut Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta

ORIGINALITY REPORT

10%	10%	4%	1%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	ejournal.unikama.ac.id Internet Source	<1 %
2	islamicmarkets.com Internet Source	<1 %
3	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
4	www.tandfonline.com Internet Source	<1 %
5	medium.com Internet Source	<1 %
6	Aprianto Patmanegara, Didik Subiyanto, Pristin Prima Sari. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Mediasi Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Swalayan Metro Kampus Yogyakarta", Widya Manajemen, 2021 Publication	<1 %
7	ejournal.an.fisip-unmul.ac.id Internet Source	<1 %
8	www.ap.uinsgd.ac.id Internet Source	<1 %
9	scholar.unand.ac.id Internet Source	<1 %
10	repo.undiksha.ac.id Internet Source	<1 %

11	ojs.ukim.ac.id Internet Source	<1 %
12	id.scribd.com Internet Source	<1 %
13	Nofarina Maulida Yanti. Jurnal Riset Akuntansi Politala, 2019 Publication	<1 %
14	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	<1 %
15	ototex.blogspot.com Internet Source	<1 %
16	Andriya Risdwiyanto. "High-Performance Organization untuk Menghadapi Turbulensi Lingkungan Bisnis", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2017 Publication	<1 %
17	Bachtiar Apriyanto, Feti Fatimah, Nursaidah Nursaidah. "Dampak Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Eksakta, 2021 Publication	<1 %
18	akrabjuara.com Internet Source	<1 %
19	academic.oup.com Internet Source	<1 %
20	archive.org Internet Source	<1 %
21	eprints.dinus.ac.id Internet Source	<1 %
22	elfalasy88.wordpress.com Internet Source	<1 %

23	journal.trunojoyo.ac.id Internet Source	<1 %
24	mafiadoc.com Internet Source	<1 %
25	repository.unib.ac.id Internet Source	<1 %
26	adisetiyo383.blogspot.com Internet Source	<1 %
27	esakip.semarangkota.go.id Internet Source	<1 %
28	journal.ugm.ac.id Internet Source	<1 %
29	labpm2.ipdn.ac.id Internet Source	<1 %
30	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
31	Abin Suarsa, Mujiman Mujiman. "KERANGKA PENGENDALIAN INTERN MODEL COMITEE ON SPONSORING ORGANIZATION (COSO): IMPLEMENTASI DALAM PENYALURAN PEMBIAYAAN PADA KOPERASI SYARIAH BAITUL MUTTAQIN KOTA BANDUNG", Jurnal Riset Akuntansi Mercuri Buana, 2019 Publication	<1 %
32	johnkenworthy.edublogs.org Internet Source	<1 %
33	repositori.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
34	repository.uhamka.ac.id Internet Source	<1 %
35	repository.umy.ac.id Internet Source	<1 %

36	www.coursehero.com Internet Source	<1 %
37	www.neliti.com Internet Source	<1 %
38	acikerisim.bingol.edu.tr Internet Source	<1 %
39	banjarmasin.bpk.go.id Internet Source	<1 %
40	digilib.uns.ac.id Internet Source	<1 %
41	es.scribd.com Internet Source	<1 %
42	jurnal.unigal.ac.id Internet Source	<1 %
43	repository.atmaluhur.ac.id Internet Source	<1 %
44	seputarsemarang.com Internet Source	<1 %
45	Meta Nursita. "PENGARUH LABA AKUNTANSI, ARUS KAS OPERASI, ARUS KAS INVESTASI, ARUS KAS PENDANAAN, DAN UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP RETURN SAHAM", GOING CONCERN : JURNAL RISET AKUNTANSI, 2021 Publication	<1 %
46	a54cf10e-f12c-4e7e-8287-9305bac6a530.filesusr.com Internet Source	<1 %
47	link.springer.com Internet Source	<1 %
48	Musyodik Musyodik, Omar Hendro, Trisniarty Adjeng Moelyati. "Pengaruh Lingkungan Kerja,	<1 %

Budaya Organisasi dan Kepemimpinan
Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan
Sanga Desa Kabupaten Musi Banyuasin",
Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan
Bisnis, 2021

Publication

49	adoc.pub Internet Source	<1 %
50	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
51	repository.usd.ac.id Internet Source	<1 %
52	DIKY AZIS. "PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI ON THE JOB TRAINING DAN OFF THE JOB TRAINING DIMASA PANDEMI COVID-19", Management and Sustainable Development Journal, 2021 Publication	<1 %
53	downloadily.com Internet Source	<1 %
54	journal.untar.ac.id Internet Source	<1 %
55	www.bascommetro.com Internet Source	<1 %
56	Ankur Kashyap, Rajat Agrawal. "Scale development and modeling of intellectual property creation capability in higher education", Journal of Intellectual Capital, 2019 Publication	<1 %
57	Seftianita Nirmalasari. "Analisis Beberapa Faktor Yang Berpengaruh terhadap Penggunaan Informasi Akuntansi pada Usaha	<1 %

Kecil dan Menengah", JIATAX (Journal of
Islamic Accounting and Tax), 2020

Publication

58	bpmptt.belitungkab.go.id Internet Source	<1 %
59	download.garuda.ristekdikti.go.id Internet Source	<1 %
60	dprd-tasikmalayakota.go.id Internet Source	<1 %
61	garuda.ristekbrin.go.id Internet Source	<1 %
62	jayapura.bpk.go.id Internet Source	<1 %
63	ppid.wonogirikab.go.id Internet Source	<1 %
64	repository.untar.ac.id Internet Source	<1 %
65	repository.upi.edu Internet Source	<1 %
66	Submitted to University of Leicester Student Paper	<1 %
67	eprints.umk.ac.id Internet Source	<1 %
68	repositori.unsil.ac.id Internet Source	<1 %
69	repository.uhn.ac.id Internet Source	<1 %
70	repository.unja.ac.id Internet Source	<1 %
71	zombiedoc.com Internet Source	<1 %

- 72 Een Samawati Miharja, Lilik Handajani, Lalu M. Furkan. "Faktor-faktor yang mempengaruhi keandalan dan ketepatan waktu pelaporan keuangan pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa Barat", Indonesia Accounting Journal, 2020
Publication <1 %
-
- 73 Gema Otheliansyah, Raynal Yasni. "Pengaruh Penyaluran Dana Desa pada Indikator Perekonomian Kabupaten Daerah Tertinggal di Indonesia", Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik, 2021
Publication <1 %
-
- 74 Gerry Katon Mahendra. "PENGADUAN PELAYANAN KESEHATAN DI UNIT PELAYANAN INFORMASI DAN KELUHAN (UPIK)", JHeS (Journal of Health Studies), 2017
Publication <1 %
-
- 75 I Ketut Sudarsana. "ANALISIS KEBUTUHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DESA WISATA (STUDI KASUS PADA DESA WISATA JASRI, KABUPATEN KARANGASEM)", Jurnal Ilmiah Hospitality Management, 2019
Publication <1 %
-
- 76 Joni Joni, Hamdy Hady, Elfiswandi Elfiswandi. "Analisa Nilai Perusahaan Ditinjau dari Profitabilitas dan Struktur Modal dengan Ukuran Perusahaan sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Subsektor Properti dan Real Estate yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015 – 2018)", JUSIE (Jurnal Sosial dan Ilmu Ekonomi), 2020
Publication <1 %
-

77	digilib.its.ac.id Internet Source	<1 %
78	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1 %
79	ejournal.iain-tulungagung.ac.id Internet Source	<1 %
80	ejournal.undiksha.ac.id Internet Source	<1 %
81	eprint.stieww.ac.id Internet Source	<1 %
82	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1 %
83	imadeputrawan.wordpress.com Internet Source	<1 %
84	ispijateng.org Internet Source	<1 %
85	jdih.jambikota.go.id Internet Source	<1 %
86	jonaediefendi.blogspot.com Internet Source	<1 %
87	jurnal.stie-mandala.ac.id Internet Source	<1 %
88	library.mpifg.de Internet Source	<1 %
89	miftah28blog.wordpress.com Internet Source	<1 %
90	repository.unair.ac.id Internet Source	<1 %
91	www.ojs.uma.ac.id Internet Source	<1 %

92	Eny Maryanti, Wildah Nihayatul Fithri. "Corporate Social Responsibility, Good Corporate Governance, Kinerja Lingkungan Terhadap Kinerja Keuangan Dan Pengaruhnya Pada Nilai Perusahaan", Journal of Accounting Science, 2017 Publication	<1 %
93	Repository.umy.ac.id Internet Source	<1 %
94	blhd.tanahbumbukab.go.id Internet Source	<1 %
95	dinastirev.org Internet Source	<1 %
96	diopradini.blogspot.com Internet Source	<1 %
97	docplayer.net Internet Source	<1 %
98	dprd-palopokota.go.id Internet Source	<1 %
99	e-jurnal.fkg.umi.ac.id Internet Source	<1 %
100	ejurnal.untag-smd.ac.id Internet Source	<1 %
101	eprints.mdp.ac.id Internet Source	<1 %
102	eprints.polbeng.ac.id Internet Source	<1 %
103	gregorianworld.blogspot.com Internet Source	<1 %
104	indah-hidayati-imani-fpk15.web.unair.ac.id Internet Source	<1 %

openjournal.wdh.ac.id

105	Internet Source	<1 %
106	paismapa.blogspot.com Internet Source	<1 %
107	pamomong.pekalongkota.go.id Internet Source	<1 %
108	repository.ppns.ac.id Internet Source	<1 %
109	repository.unmuhjember.ac.id Internet Source	<1 %
110	repository.ut.ac.id Internet Source	<1 %
111	ummetro.ac.id Internet Source	<1 %
112	123dok.com Internet Source	<1 %
113	Submitted to Coventry University Student Paper	<1 %
114	a-research.upi.edu Internet Source	<1 %
115	blog.unikom.ac.id Internet Source	<1 %
116	bojonegorokab.go.id Internet Source	<1 %
117	egifder.gumushane.edu.tr Internet Source	<1 %
118	eprints.uniska-bjm.ac.id Internet Source	<1 %
119	eprints.uns.ac.id:443 Internet Source	<1 %
120	etd.repository.ugm.ac.id	

<1 %

121 etds.lib.ncku.edu.tw
Internet Source

<1 %

122 fr.slideshare.net
Internet Source

<1 %

123 guruppkn.com
Internet Source

<1 %

124 id.123dok.com
Internet Source

<1 %

125 inaherlina30.blogspot.com
Internet Source

<1 %

126 journal.um-surabaya.ac.id
Internet Source

<1 %

127 journal2.um.ac.id
Internet Source

<1 %

128 journalarticle.ukm.my
Internet Source

<1 %

129 jurnal.umsu.ac.id
Internet Source

<1 %

130 mohammadfadlyassagaf.wordpress.com
Internet Source

<1 %

131 noviapratiwi.blogspot.com
Internet Source

<1 %

132 psdhl.wordpress.com
Internet Source

<1 %

133 repositori.kemdikbud.go.id
Internet Source

<1 %

134 repository.maranatha.edu
Internet Source

<1 %

135 repository.radenintan.ac.id

<1 %

136 repository.unej.ac.id
Internet Source

<1 %

137 repository.untag-sby.ac.id
Internet Source

<1 %

138 repository.wima.ac.id
Internet Source

<1 %

139 uad.portalgaruda.org
Internet Source

<1 %

140 vibdoc.com
Internet Source

<1 %

141 wilyhikaru22.blogspot.com
Internet Source

<1 %

142 www.laraspostonline.com
Internet Source

<1 %

143 www.repository.trisakti.ac.id
Internet Source

<1 %

144 Adnan Safi, Yingying Chen, Abdul Qayyum,
Salman Wahab. "Business strategy, market
power, and stock price crash risk: Evidence
from China", Risk Management, 2021
Publication

<1 %

145 Submitted to Curtin University of Technology
Student Paper

<1 %

146 Submitted to Universitas Jenderal Soedirman
Student Paper

<1 %

147 e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id
Internet Source

<1 %

148 onlinelibrary.wiley.com
Internet Source

<1 %

149 Robby Cokro Buwono. "RANCANG BANGUN SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS DI PT. DIGINET MEDIA, YOGYAKARTA)", Respati, 2017
Publication <1 %

150 eprints.unmer.ac.id
Internet Source <1 %

151 jurnalmandiri.com
Internet Source <1 %

152 performancedriver.wordpress.com
Internet Source <1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

Monograf Determinan Kinerja Organisasi Publik: Kajian Kualitatif Pada Dinas Pemungut Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95
