

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN PEMUNGUT RETRIBUSI
DINAS PERDAGANGAN KOPERASI DAN UKM
KABUPATEN MAGELANG**

TESIS



Diajukan oleh ;

SETIYA HERU PRANOWO

(NIM 152303100)

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2017**

LEMBAR PENGESAHAN
JUDUL TESIS
ANALISIS KINERJA KARYAWAN PEMUNGUT RETRIBUSI
DINAS PERDAGANGAN KOPERASI DAN UKM
KABUPATEN MAGELANG



SETIYA HERU PRANOWO

(NIM 152303100)

Tanggal.....

Telah disetujui untuk ujian tesis

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

.....

.....

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernahdi tulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis di acu dalam naskah inidan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta,

September 2017

SETIYA HERU PRANOWO

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat sehingga Tesis berjudul “ ANALISIS KINERJA KARYAWAN PEMUNGUT RETRIBUSI DINAS PERDAGANGAN KOPERASI DAN UKM KABUPATEN MAGELANG “ dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Penyusunan Tesis ini tidak akan dapat selesai tanpa bantuan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak ketua Sekolah Tinggi Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Bapak Suhartono, SE, M, Si, selaku Dosen Pembimbing.
3. Bapak/Ibu pengelola dan Staf Pengajar Sekolah Tinggi Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.
4. Kepala Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang Drs. Asfuri, M.Si yang telah memberikan dukungan dan kemudahan sehingga pendidikan di STIE Widya Wiwaha ini dapat terselesaikan.
5. Ibuku yang secara tulus dan ikhlas memberikan doa restu dan dorongan untuk melanjutkan pendidikan.
6. Keluargaku khususnya istriku tercinta yang telah memberikan dorongan dan dukungan moral dan material.

7. Semua teman-teman pada kantor Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang yang selalu memberikan memberikan semangat dan motifasi.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan senang hati penulis menerima masukan dan saran yang membangun demi memperbaiki tesis ini. Akhir kata penulis mohon maaf apabila terdapat kekurangan dalam penulisan dan penyajian tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca.

Yogyakarta,

September 2017

SETIYA HERU PRANOWO

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
INTI SARI.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Pertanyaan Penelitian.....	12
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Manfaat Penelitian.....	13
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kerangka Teori.....	14
B. Kerangka Penelitian.....	27

BAB III METODE PENELITIAN

A.Objek Penelitian.....	28
B.Populasi dan Sample.....	28
C.Metode Pengumpulan Data.....	29
D.Analisa Data.....	29

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A.Gambaran Umum Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang...33	
B.Standar Operasional Prosedur Karyawan Pemungut Retribusi Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang.....	42
C.Analisis Perbandingan Realisasi Kinerja Karyawan Pemungut Retribusi dengan Standar Operasional Prosedur Pemungutan Retribusi.....	46
D.Faktor Ketidaksesuaian Realisasi Kinerja Karyawan Pemungut Retribusi dengan Standar Operasional Prosedur Pemungutan Retribusi.....	47

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A.Kesimpulan.....	68
B.Saran.....	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Realisasi pemasukan pasar se Kab.Magelang Tahun Anggaran 2016....	6
Tabel 4.2. SOP Pemungutan Retribusi Pasar.....	41
Tabel 4.3. Realisasi Kinerja Pemungutan Retribusi.....	46
Tabel 4.4. Rekapitulasi pemahaman tugas pokok dan fungsi.....	52
Tabel 4.5 Data pegawai ASN menurut pendidikan.....	54
Tabel 4.6. Data pegawai ASN menurut masa kerja.....	55
Tabel 4.7. Rekapitulasi Nilai Indeks Kepuasan.....	58
Tabel 4.8. Matrik Analisis SWOT.....	60
Tabel 4.9.Matrik IFAS pemahaman tupoksi.....	61
Tabel4.10.Matrik EFAS.....	63
Tabel 4.11. Posisi IFAS EFAS	64
Tabel 4.12. Matrik SWOT	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Disdagkop dan UKM	38
Gambar4.2.MatrikPositioning.....	65

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

INTISARI

Penelitian dengan judul Analisa Kinerja Karyawan Pemungut Retribusi Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang bertujuan untuk menganalisa kontribusi pendapatan retribusi pasar tahun 2017 di Kabupaten Magelang, dan mengetahui kualitas pelayanan profesionalisme petugas pemungut retribusi di Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang. Untuk mengetahui strategi yang akan di terapkan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai standar operasional prosedur tertentu.

Obyek yang menjadi sasaran penelitian adalah 9 petugas pemungut retribusi pasar, terdiri 3 Orang petugas pasar Grabag, 3 Orang petugas pasar Talun dan 3 Orang petugas pasar Muntilan. Adapun teknik pengambilan sampel dengan teknik purposive sampling yang mewakili masing-masing seorang karyawan pemungut retribusi pasar dari jumlah total karyawan pemungut retribusi sejumlah 58 Orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata waktu realisasi kinerja karyawan pemungut retribusi kurang optimal dari SOP yang telah ditetapkan. Dari penelitian tersebut dapat di ketahui bahwa jawaban dari 9 responden, prosentase pemahaman akan tugas pokok dan fungsinya pada angka 55,79 % ini berada dalam rentang 50-61 yang artinya pegawai pemungut retribusi di lingkup Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang kurang memahami akan tugas pokok dan fungsinya. Sedangkan strategi yang di lakukan oleh Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM adalah melakukan kegiatan sosialisasi, pelatihan dan bimbingan teknis untuk karyawan pemungut retribusi tentang pelaksanaan SOP serta dilanjutkan kegiatan monitoring, evaluasi dan pengawasan yang di laksanakan secara rutin dan berkesinambungan.

BAB I PENDAHULUAN

A.Latar Belakang

Kantor Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang adalah salah satu Dinas penghasil bagi pendapatan Asli daerah Khususnya pada pengelolaan pasar, kinerja karyawan pemungut retribusi adalah faktor penting untuk pencapaian target pendapatan. Perencanaan strategis organisasi adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana organisasi akan diarahkan, dan bagaimana pemberdayaan sumber daya yang dialokasikan untuk mencapai tujuan, selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan Strategis juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut. Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsep organisasi menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber daya – sumber daya organisasi secara efektif. Terdapat beberapa hal yang menunjukkan pentingnya suatu Perencanaan Strategis, yakni adalah :

1. Perencanaan strategis memberikan kerangka dasar, dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya yang harus di ambil.
2. Pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
3. Perencanaan strategi memungkinkan pimpinan mempersiapkan diri terhadap kemungkinan terjadinya perubahan pada lingkungan organisasinya.

Perencanaan di bidang perdagangan secara mensyaratkan suatu proses penyusunan perencanaan yang dilakukan secara komprehensif, yaitu memperhatikan aspek geografis,

demografis dan ekonomi termasuk berbagai perubahan yang terjadi di masyarakatnya, sebab merencanakan sarana dan prasarana perdagangan publik secara komprehensif bukan semata-mata merencanakan pembangunan gedung-gedung pasar dan pengembangan jaringan pemasaran, tetapi perencanaan komprehensif juga memperhatikan faktor eksternalitas yang ditimbulkan serta penataan ruang untuk pembangunan gedung pasar dan juga mempertimbangkan aspek potensi daerah dan sumber daya yang dimiliki, untuk menentukan program yang tepat dan linkage dengan kebutuhan daerah yang akan dikembangkan, maupun tantangan yang harus diatasi dan diantisipasi.

Penting bagi pihak instansi untuk dapat mengelola sumber daya manusianya melalui manajemen yang baik dengan memberikan kesempatan karyawan untuk maju sehingga karyawan akan mendapatkan kepuasan tersendiri dalam bekerja. Hal ini dapat dijadikan acuan dalam mengaktifkan motivasi kerja karyawan agar dapat bekerja dengan giat untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan instansi serta menjaga eksistensi instansi.

Instansi merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjalani fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kontrol adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Bila seorang atasan dapat melaksanakan kontrol terhadap bawahannya dengan baik, maka fungsi kontrol di organisasi tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Kontrol dapat juga berarti mengusahakan apa yang dicapai agar dilaksanakan sesuai dengan aturan, dan instruksi yang telah direncanakan, dapat menilai hasil pekerjaan serta apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan.

Menurut Saefullah Djaja (2002) banyak faktor yang turut mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi, antara lain : kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang tersedia, dan lingkungan organisasi baik yang sifatnya eksternal maupun lingkungan organisasi yang sifatnya internal. Tetapi pengendali utama berada pada unsur manusia. Kualitas sumber daya manusia perlu terus ditingkatkan utamanya bagi para karyawan sebagai pelayan publik. Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia menduduki diukur tingkat produktifitas. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kinerja karyawan kenyataannya dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya melalui kegiatan pendidikan dan latihan (diklat), melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi, kursus atau dalam bentuk yang lain. Selain itu hal yang perlu diperhitungkan pula adalah keadaan lingkungan dimana organisasi itu berada, baik yang sifatnya eksternal maupun internal. Lingkungan organisasi, khususnya lingkungan internal organisasi tidak dapat dilepaskan dengan budaya masyarakat setempat. Artinya karyawan yang bekerja di dalam organisasi itu dibentuk dan beraktivitas dalam lingkup budaya setempat. Oleh karena itu, terkait dengan peningkatan kualitas kerja karyawan, faktor iklim organisasi atau *organization climate* memegang peranan yang sangat penting. Peningkatan kualitas kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari suasana kerja atau iklim yang ada dalam organisasi. Merumuskan formulasi strategi menurut Aime Heene dalam Manajemen Strategik Keorganisasian Publik adalah proses yang kompleks dimana tujuan-tujuan strategis suatu organisasi yang merupakan resultante dari wewenang, misi, visi, maupun nilai-nilai keorganisasian akan diserap dan diracik menjadi strategi-strategi yang objektif. Suasana kerja yang memungkinkan meningkatnya kualitas kerja karyawan seperti pemahaman karyawan terhadap deskripsi tugas (*job description*) sesuai posisi dimana karyawan itu ditempatkan, tugas-tugas seperti apa yang harus dilakukannya, kepada siapa karyawan itu melapor atas hasil yang dikerjakannya, atau

bila menemukan masalah dari pekerjaannya kepada siapa ia memperoleh solusinya, bagaimana mekanisme koordinasi secara formal yang harus dipedomani, demikian pula dengan pola interaksi yang harus diikuti karyawan dalam organisasi, dan seterusnya. Hal-hal yang dikemukakan tersebut saling terkait satu dengan lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa bila suasana kerja dalam organisasi tidak tercipta dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja atau produktivitas kerja karyawan dalam organisasi.

Dalam kaitan pencapaian suatu program pembangunan, pemerintah dan sosial kemasyarakatan terutama keberhasilan suatu organisasi sangatlah tergantung oleh sumber daya manusia yang disiplin, melalui pengelolaan yang baik dan terencana, karena sumber daya manusia sangat erat hubungannya dengan keberhasilan suatu kegiatan melalui motivasi, kepatuhan dan sikap, atau perilaku pelaksana pembangunan itu sendiri.

Bagaimana kita harus mengelola manusia agar menjadi tenaga yang berdisiplin tinggi, sebab pengelolaan organisasi merupakan tempat atau wadah sekelompok manusia untuk mencapai tujuan yang disiplin merupakan suatu motivasi, sikap, dan kepatuhan terhadap tugas yang diberikan padanya atau melakukan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Tohardi (2002:447) Pemahaman praktis sumber daya manusia, adalah :

“Keberadaan sumber daya alam yang melimpah, di mana disiplin manusia yang masih rendah, maka keberhasilan sumber daya alam yang banyak tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang maksimal pada manusia, sebaliknya disiplin tinggi walaupun sumber daya manusia dan sumber daya alam kurang mendukung, namun mampu membawa organisasi atau perusahaan atau negara menjadi negara yang makmur serta sejahtera.”

Pendapat tersebut mengemukakan bahwa manusia merupakan unsur penting dalam organisasi, karena manusia, itu sendiri dapat mengelola sumber daya alam sehingga memberi

manfaat bagi organisasi. Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang merupakan bagian tugas Pemerintah Kabupaten Magelang dalam melaksanakan program kebijaksanaannya. Berdasarkan Peraturan Daerah nomor 4 tahun 2009 tentang Pengelolaan Pasar di Kabupaten Magelang di bidang pelayan sarana dan prasarana pasar, pembinaan dan penataan pedagang serta pengelolaan pendapatan retribusi pasar negeri yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Magelang.

Oleh sebab itu, pada seluruh karyawan khususnya karyawan pemungut retribusi pasar untuk meningkatkan kinerja serta memberikan pelayanan yang optimal pada masyarakat di daerah ini, Kantor Disdagkop dan ukm Kabupaten Magelang harus mampu mengembangkan potensi yang ada pada organisasi tadi terutama Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki secara optimal dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang siap untuk menjalankan tugas sebagai aparatur Negara, abdi Negara, dan abdi masyarakat. Untuk mewujudkan tujuan ini secara keseluruhan lembaga ini memiliki kondisi yang dinamis untuk mampu menggerakkan sumber daya manusia secara disiplin. Karyawan selaku tenaga administrasi dan tenaga profesional merupakan bagian terkait untuk menentukan tercapainya keefektifan SKP (LAN, 2016), sebagai tenaga pelaksana atau karyawan/karyawan siap menjalankan tugas yang dibebankan baik administrasi maupun operasional ke lapangan atau ke masyarakat, sebab karyawan merupakan unsur perencana, pelaksana, dan pengawas kegiatan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.

Tabel 1.1.

Realisasi pemasukan pasar se Kabupaten Magelang Tahun anggaran 2016

NO	UNIT KERJA	TARGET	PENERIMAAN	% Tase
1.	PS. MUNTILAN	753.751.356	582.427.518	77,27 %
2.	PS. BOROBUDUR	333.048.032	239.012.518	71,77 %
3.	PS. GRABAG	1.336.936.737	839.747.492	62,81 %
4.	PS. SALAMAN	269.109.562	262.948.050	97,71 %
5.	PS. TALUN	213.954.015	138.879.650	64,91 %
6.	PS. MUNGKID	107.335.672	99.757.904	92,94 %
7.	PS. TEMPURAN	84.971.324	67.731.959	79,71 %
8.	PS. TANJUNG ANOM	39.396.200	27.593.200	70,04 %
9.	PS. BANDONGAN	652.454.750	629.732.169	96,52 %
10.	PS. SECANG	76.882.862	61.175.000	79,57 %
11.	PS. PAGER GUNUNG	5.040.000	4.026.000	79,88 %
12.	PS. MEKAR MUNTILAN	158.451.650	150.835.100	95,19 %
13.	PS. KALIANGKRIK	202.133.418	187.689.972	92,85 %
14.	PS. WINDUSARI	66.207.065	51.324.525	77,52 %
15.	PS. KAPONAN	114.150.224	99.013.200	86,74 %
16.	PS. NGABLAK	201.238.044	160.314.601	79,66 %
17.	PS. KRINCING	2.340.000	1.308.000	55,90 %
18.	PS. SALAM	1.836.000	1.836.000	100 %

Sumber : Kasubag Keuangan Disdagkop dan UKM Kab. Magelang Tahun 2016

Dalam hal disiplin berdasarkan pengamatan di lapangan bahwa pada organisasi masih belum sesuai apa yang diharapkan. Oleh sebab organisasi itu sendiri baik dari segi masuk dan keluar jam kerja, ketepatan waktu kerja, jumlah jam kerja, maupun tugas-tugas operasional maupun teknis yang tidak tepat waktunya.

Menurut Supriadi (2002:393) Pengaruh Motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, bahwa *“kinerja merupakan sikap yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi tersebut”*. Maka bertitik tolak dari pengamatan dalam kegiatan sehari-hari ternyata karyawan Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM khususnya karyawan pemungut retribusi sangat potensial sebagai Sumber Daya

Manusia (SDM) dalam perannya untuk melaksanakan tugas-tugas pembangunan dan kemasyarakatan, hal ini seiring dengan tuntutan reformasi dan demokrasi saat ini, di mana masyarakat sangat membutuhkan pelayanan publik yang semakin kompleks, maka perlunya profesionalisme serta pelayanan yang optimal baik teknis maupun administrasi.

Pada saat ini adanya tuntutan dari karyawan dengan pelayanan yang diberikan, ini diduga adanya kesenjangan disiplin kerja terutama kesadaran karyawan akan kewajibannya untuk mengisi daftar hadir, baik sewaktu masuk kerja, dan pulang kerja sesuai dengan pendapat Niti Sasmito (1982:198) Analisis kinerja pegawai sekretariat bahwa : *“disiplin kerja sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan aturan organisasi baik secara tertulis maupun lisan”*.

Dalam kenyataannya fenomena kinerja karyawan akhir-akhir ini mulai kurang positif, hal ini dikarenakan dalam menjalankan tugas mungkin tidak sepenuh hati, motivasi yang rendah serta kemampuan dan kemauan yang belum cukup, hal tersebut senada dengan pendapat Marvin. E (1983:4) Analisis produktifitas oleh Efendi DKK bahwa *“sikap merupakan karakteristik individu yang berhubungan dengan tata cara seseorang terhadap objek atau situasi karena dengan bekerja di luar instistusi pemerintahan dalam menambah menambah penghasilan dan tidak adanya keterikatan”*.

Begitu halnya dengan hasil tugas atau kinerja, kita akan menelusuri mengapa fenomena kinerja karyawan kurang positif. Hal ini juga akan mempegaruhi disiplin kerja, pada akhirnya pelayanan publik kepada masyarakat belum optimal, karena semua ini ditentukan pula oleh faktor -faktor di atas, sehingga masih ada karyawan yang kerjanya kurang semangat dan kepuasan belum dirasakan, pada akhirnya mendahulukan kepentingan pribadi dari kepentingan organisasi yang dapat berdampak disiplin kerja menurun. Penelitian ini akan

menganalisis kinerja karyawan pemungut retribusi pada Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang dalam pelaksanaan standar operasional prosedur.

”Kabupaten Magelang yang semakin semah (Sejahtera, Maju, dan Amanah)”

Peran Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang adalah pada visi ”Sejahtera” oleh karena itu rumusan Visi Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang Tahun 2014 – 2019 adalah

”Terwujudnya dunia usaha perdagangan dan pengelolaan pasar Kabupaten Magelang yang semakin kondusif dan berdaya saing menuju masyarakat yang sejahtera”

Penjelasan dari visi di atas sebagai berikut.

1. Dunia usaha perdagangan dan pengelolaan pasar yang kondusif

Perdagangan merupakan sektor pendukung dari tiga potensi unggulan Kabupaten Magelang yaitu pariwisata, industri, dan pertanian. Hasil industri dan pertanian serta pendukung industri pariwisata memanfaatkan sektor perdagangan sebagai jalur distribusi. Dunia usaha perdagangan yang kondusif mendorong kemajuan sektor-sektor unggulan tersebut, termasuk sektor lain-lain yang memerlukan distribusi.

Pengelolaan pasar yang kondusif membantu pedagang untuk lebih nyaman menjalankan usaha di pasar. Pasar yang nyaman dan aman menarik pembeli lebih banyak sehingga roda transaksi berjalan lancar.

Dengan terwujudnya dunia usaha perdagangan dan pengelolaan pasar yang kondusif, pelaku usaha memiliki lebih banyak kesempatan berusaha, keleluasaan dan kenyamanan dalam menjalankan usahanya karena kondisi daerah dan perangkat peraturan yang berlaku mendukung perkembangan dunia usaha.

2. Dunia usaha perdagangan dan pengelolaan pasar yang berdaya saing

Daya saing dapat berarti kemampuan untuk tetap bertahan bahkan lebih unggul di tengah perkembangan situasi dan kemajuan yang dicapai sektor atau daerah lain.

Dunia usaha perdagangan yang berdaya saing artinya perdagangan Kabupaten Magelang tidak hanya mampu bertahan di tengah kemajuan ekonomi global dan pertumbuhan daerah lainnya tetapi juga memiliki keunggulan yang berbasis potensi daerah. Potensi tersebut diharapkan mampu merambah pasar nasional maupun internasional.

Sedangkan pengelolaan pasar yang berdaya saing, khususnya pasar tradisional artinya bagaimana menjadikan pasar tradisional tetap bertahan di tengah kepungan perkembangan pusat perbelanjaan dan toko modern yang menawarkan kenyamanan berbelanja. Banyak hal unik di pasar tradisional yang menjadi daya saing, antara lain komoditas yang relatif beragam dan harga yang dapat ditawar. Interaksi langsung antara pembeli dan pedagang juga menjadi sisi lain dari pasar tradisional yang tidak terdapat di supermarket atau hypermarket. Selain itu, unit usaha yang ada di pasar tradisional adalah milik sekumpulan individu bukan milik satu orang pedagang saja. Keunggulan pasar tradisional yang menghidupi banyak orang inilah yang menjadi alasan utama bagaimana menciptakan pasar yang aman dan nyaman sehingga memiliki daya tarik bagi pembeli.

Dengan terwujudnya dunia usaha perdagangan dan pengelolaan pasar yang berdaya saing, pelaku usaha mempunyai kemampuan untuk berkompetisi dengan kota/kabupaten lainnya dalam hal pemasaran produk-produk yang berkualitas di dalam komunitas *jaringan bisnis global*, serta menjadi tumpuan aktifitas ekonomi untuk daerah-daerah kabupaten di sekitarnya.

3. Masyarakat yang sejahtera

Dalam RPJMD Kabupaten Magelang Tahun 2014-2019, masyarakat yang sejahtera ditandai dengan kondisi kemakmuran suatu masyarakat yang telah terpenuhi kebutuhan ekonomi (material) dan sosial (spiritual) ditandai dengan peningkatan pendapatan perkapita masyarakat serta terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif.

Diharapkan melalui penciptaan dunia usaha perdagangan dan pengelolaan pasar yang kondusif dan berdaya saing tersebut akan mendorong masyarakat ke arah kehidupan yang makmur secara ekonomi dan sosial. Pendapatan masyarakat melalui sektor perdagangan meningkat sehingga memperkuat struktur perekonomian daerah.

A. Rumusan Masalah

Selama ini kinerja karyawan pemungut retribusi Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang belum dapat memenuhi Standar Operasional Prosedur. Rata-rata waktu realisasi kerja karyawan masih kurang sesuai sehingga target belum tercapai.

B. Pertanyaan Penelitian

Bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Dinas perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi faktor atau apa yang menyebabkan ketidaksesuaian kinerja dengan Standar Operasional Prosedur dan mendapatkan strategi yang efektif guna meningkatkan kinerja karyawan pada Dinas perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang.

2. Mengetahui apakah strategi monitoring dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang.

D. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat atau kegunaan penelitian ini akan memberikan implikatif dalam mencapai sasaran penelitian tersebut antara lain :

1. Secara teoritis penelitian ini memiliki manfaat akademis yaitu diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan pada kalangan akademisi khususnya perguruan tinggi mengenai Analisis kinerja karyawan pemungut retribusi Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang.
2. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kinerja karyawan pemungut retribusi yang sesuai Standar Operasional Prosedur yaitu mekanisme penetapan SOP, standar kinerja, hasil yang akan di capai, penyimpangan, strategi peningkatan dan faktor -faktor yang mempengaruhinya serta stimulasi kearah yang lebih baik bagi Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

Penelitian ini akan mengemukakan berbagai pemahaman dengan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini.

1. Definisi kinerja karyawan

Pengertian kinerja karyawan sendiri yaitu sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak para karyawan memberikan kontribusi dari segi kuantitas dan kualitas output dari pekerjaan yang mereka lakukan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan output, kehadiran karyawan dan lain sebagainya.

Kinerja karyawan diartikan sebagai gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

2. Teori kinerja Organisasi

Konsep kinerja selalu dikaitkan dengan akuntabilitas yang berkenaan dengan *check and balance* kelembagaan dalam suatu administrasi.

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan unjuk kerja atau prestasi. Prawirosentono (dalam Sinambela, 2006:136) mengemukakan :

“Bahwa secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*, *performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entry*) yaitu : (1) Memasukkan, menjalankan, melaksanakan; (2) Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) Menggabarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4) Menggambarkannya dengan suara atau alat music; (5) Melaksanakan atau menyempurnakan dengan tanggung jawab; (6) Melakukan suatu kegiatan dalam suatu

permainan; (7) Memaikan alat musik; (8) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesian. Tidaklah semua masukan tersebut relevan dengan kinerja, disini hanya empat saja yakni : (1) Melakukan; (2) Memenuhi atau menjalankan; (3) Melaksanakan tanggung jawab; dan (4) Melakukan sesuatu yang diharapkan orang lain”.

Pamungkas (dalam Juliantara, 2005:38) menyatakan bahwa Kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja.

Mahsun (2006:25) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Kinerja organisasi didefinisikan Rue & Byars (dalam Keban, 1995: 1), sebagai tingkat pencapaian hasil (“*the degree of accomplishment*”), karena itu kinerja organisasi dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi (Keban, 1995: 1). Definisi lain, yang juga memandang kinerja secara internal, hanya membandingkannya dengan tujuan organisasi, dikemukakan Gordon ((1993: 332) bahwa “*performance refers specifically to performing and reaching group through fast work speed; outcomes of high quality, accuracy and quantity; observation of rules*”.

Definisi kinerja dari pemahaman secara eksternal, yang membandingkan dengan keseluruhan status organisasi dengan pesaing, pemilik dan standar eksternal dikemukakan Holloway, Lewis dan Mallory (1995: 1) yang merumuskan konsep kinerja secara multidimensional, yaitu sebagai “*the overall status of an organization in relation to competitors, or against its own or external standard*”. Cara pandang terhadap kinerja baik secara internal maupun eksternal, pada dasarnya menunjukkan perlunya suatu

perhatian terhadap penggunaan standar internal dan eksternal dalam pengukuran kinerja suatu organisasi pelayanan publik.

Kinerja organisasi menurut Perry (1989: 619-626) akan menunjuk pada efektivitas organisasi, dimana hal itu akan menyangkut penghargaan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan. Isu efektivitas organisasi dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, menurut Hodge, Anthony dan Gales (1996) mencakup *how well the organization is doing*, bagaimana suatu organisasi mencapai profit/ tujuannya dan tingkat kepuasan dari para pelanggan/ pengguna jasa pelayanannya. Efektivitas organisasi secara internal mencakup efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan factor-faktor hubungan manusia (*conflict, happy, satisfied*) yang akan mempengaruhi produktivitas. Kinerja organisasi sebagaimana yang dikemukakan Boyatzis (dalam Perry, 1989: 619-626) dilakukan untuk mencapai *specific result (outcomes)*.

Kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan dan misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau factor ekonomi, politik dan budaya yang ada. Apakah memiliki kepemimpinan modal dan infrastruktur dalam mencapai misinya. Apakah kebijakan, budaya dan system insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan – kebijakan seleksi, pelatihan dan sumberdayanya.

Encyclopedia of public Administration and publik poliy tahun 2003 (dalam keban, 2005 : 193) menjelaskan bahwa kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika di bandingkan dengan kinerja terdahulu (Previous Performance), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah di tetapkan.

Berbagai definisi kinerja di atas, jika di tinjau dari bentuk rumusannya terdapat perbedaan, akan tetapi jika di tinjau secara mendalam terdapat persamaan konsep yaitu pada hakekatnya kinerja adalah gambaran dalam melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya, sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Hakekat ini merupakan suatu pemahaman bahwa ruang lingkup kinerja meliputi perencanaan, proses, dan hasil yang di capai.

Perencanaan merupakan rencana pengolahan masukan (input) yang di butuhkan agar pelaksanaan kegiatan berjalan dengan baik untuk menghasilkan keluaran (output). Perencanaan diantaranya meliputi perencanaan tujuan, visi dan misi, dan sumber daya (resource) yang dimiliki.

Proses merupakan pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan, baik segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan, rambu-rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efektivitas, efisiensi, dan ekonomis.

Hasil (output) adalah sesuatu yang di harapkan langsung di capai dari suatu kegiatan, dapat berupa benda fisik atau non fisik. Aspek hasil menurut (Mahsun, 2006 : 78) berupa outcomes yaitu tingkat pencapaian hasil yang diperoleh dalam bentuk output. Apakah output dapat dipergunakan sebagai mestinya dan memberikan kegunaan besar bagi masyarakat. Benefit terkait dengan manfaat dari tujuan akhir pelaksanaan kegiatan. Impact yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (Performance measurement) adalah suatu metode atau alat yang di gunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi, sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Mahsun, 2006 : 26).

Pengukuran kinerja merupakan penilaian terhadap kualitas pelayanan yang di berikan oleh aparatur pemerintah terhadap masyarakat. Kurniawan (2005: 52) mengemukakan bahwa untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan aparatur pemerintah, perlu adanya kriteria yang menunjukkan apakah mutu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk.

Indikator atau kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja bersifat variatif artinya terdapat berbagai indikator sesuai dengan fokus dan konteks penelitian.

Karakteristik *good governance* dapat pula dijadikan indikator pengukuran kinerja yang meliputi *participation, rule of law, transparency, responsiveness, consensus orientation, equity, effectiveness and efficiency, accountability, dan strategic vision*.

Lenvine dkk. (dalam Dwiyanto, 1995: 7-8) menawarkan tiga konsep indikator dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik, yaitu : *responsiveness, responsibility, dan accountability*. *Responsiveness* (responsivitas) adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas merupakan daya tanggap organisasi publik terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Birokrasi dalam memberikan pelayanan publik tidak dapat dilepaskan dari kemampuannya dalam mengidentifikasi dan mengakomodir berbagai kepentingan dari berbagai kelompok yang ada di masyarakat (Herring, 1987: 74).

Responsibility (responsibilitas), merupakan suatu konsep yang menjelaskan pelaksanaan kegiatan organisasi publik dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Dan dalam fungsi pelayanan publik memerlukan birokrasi yang profesional dengan dipadukan otoritas dan kemampuan diskresi, koordinasi serta responsibilitas (Herring, 1987: 78).

Accountability (akuntabilitas) merujuk pada pertanggungjawaban eksternal organisasi, yaitu apakah kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para *stakeholder*-nya. Harmon dan Mayer (1986: 384) mengemukakan bahwa efektivitas pelayanan merupakan ukuran *accountability* dari suatu kebijakan organisasi publik sebagai standar kinerja pelayanan (*provide standart of correct action*).

Berpijak dari adanya perbedaan dari tujuan pada organisasi publik, Hughes (1994: 207) memilahkan indikator ukuran kinerja organisasi pada tiga pusat perhatian, yaitu: (1) apabila perhatian utamanya pada efisiensi penggunaan sumberdaya, dipergunakan adalah pendekatan ekonomis dengan penekanannya pada indikator keluaran, dan apabila memungkinkan pada hasil (*outcome*); (2) apabila perhatian utamanya pada akuntabilitas, penekanannya pada indikator pelayanan publik; dan (3) apabila pusat perhatiannya pada kompetisi manajerial, tekanannya pada pencapaian target.

Hatry (1989) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berpedoman pada sumber data dari (1) *analysis of agency records*, (2) *trained observer procedures*, (3) *citizen/ client surveys*. Tujuan pengukuran kinerja disebutkan Hatry adalah untuk : (1) mengetahui efisiensi dan kualitas layanan, (2) memotivasi birokrasi publik guna meningkatkan kualitas layanan, (3) pengawasan pelaksana kebijakan, (4) menentukan dan menyesuaikan anggaran, (5) mendorong birokrasi publik unrtuk memusatkan perhatian pada kebutuhan masyarakat, dan (6) memperbaiki kualitas layanan.

Parameter dalam indikator responsivitas organisasi, yang meliputi: kemampuan mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat, khususnya pengguna layanan; dan daya tanggap serta kemampuan organisasi mengembangkan program-program pelayanan sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Dalam indikator akuntabilitas organisasi, parameter yang dipakai adalah: persesuaian layanan yang diberikan dengan

yang diharapkan pengguna jasa layanan; dan persesuaian kinerja dan pelayanan dengan sikap politik Pemerintah. Responsibilitas organisasi merujuk pada persesuaian pelaksanaan kerja organisasi dengan prosedur dan tata kerja yang berlaku. Sedangkan ukuran efektivitas organisasi akan mencakup: persesuaian pelaksanaan kegiatan kerja organisasi dengan tujuan; dan tingkat produktivitas organisasi atau kemampuan pencapaian hasil dibandingkan dengan target.

Pendapat Steers (1980), bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat pencapaian tujuan organisasi meliputi: karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, serta kebijakan dan praktek manajemen.

4. Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Prestasi kerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai sasaran kerja pegawai dan perilaku PNS. Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh PNS. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan penilaian prestasi kinerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja dan dilakukan berdasarkan prinsip obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Peraturan tersebut ditindaklanjuti dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

5. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Salah satu cara dalam meningkatkan pelayanan dan kinerja di suatu organisasi adalah dengan menetapkan Standar Operasional Prosedur pada setiap unit kerjanya dalam rangka mencapai tingkat efisiensi dan efektifitas yang maksimal untuk menunaikan tugas.

Dalam rangka melaksanakan suatu pekerjaan, di samping jelasnya urutan atau langkah-langkahnya, diperlukan juga suatu standar kerja untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Maryati (2007 :53), standar kerja adalah perilaku atau hasil minimum yang di harapkan dapat di capai oleh seluruh karyawan kantor. Sedangkan menurut Moekijat (2002 : 159), Standar adalah sesuatu yang di bentuk baik oleh kebiasaan maupun oleh kekuasaan untuk mengukur hal-hal seperti mutu, hasil pelaksanaan pelayanan dari setiap faktor yang dipergunakan dalam manajemen. Dari pengertian diatas menunjukkan betapa pentingnya suatu standar, di dalam perusahaan standar itu di buat dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk mengukur mutu dan pelaksanaan pelayanan.

Singkatnya dari pengertian diatas bahwa Standar Operasional Prosedur merupakan pedoman kerja bagi setiap perusahaan dalam menjalankan operasionalnya.

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2011 pada BAB I Ketentuan Umum Pasal 1, Standar Operasional Prosedur yang selanjutnya di singkat SOP adalah serangkaian petunjuk tertulis yang di bakukan mengenai proses penyelenggaraan tugas-tugas Pemerintah Daerah.

Selanjutnya prinsip penyusunan SOP dalam meliputi :

- a. Efisiensi dan efektifitas;
- b. Berorientasi pada pengguna;
- c. Kejelasan dan kemudahan;
- d. Keselarasan;
- e. Keterukuran;
- f. Dinamis;
- g. Kepatuhan hukum;
- h. Kepastian hukum.

Dengan pedoman penyusunannya mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan SOP Administrasi Pemerintahan, serta di atur dengan Peraturan Bupati Magelang Nomor 31 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan SOP Administrasi Pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.

Manfaat SOP AP menurut Bupati Magelang Nomor 31 Tahun 2013 Bab III, pasal 4 adalah:

- a. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- b. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang aparatur atau pelaksana dalam melaksanakan tugas.
- c. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individual aparatur dan organisasi secara keseluruhan.

- d. Membantu aparatur membantu menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari.
- e. Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas.
- f. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan aparatur secara konkrit untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.
- g. Memastikan pelaksanaan tugas penyelenggara pemerintahan dapat berlangsung dalam berbagai situasi.
- h. Menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu, prosedur.
- i. Memberikan informasi tentang kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh aparatur dalam melaksanakan tugasnya.
- j. Memberikan informasi bagi upaya peningkatan kompetensi aparatur
- k. Memberikan informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya.
- l. Sebagai instrument yang dapat melindungi aparatur dari kemungkinan tuntutan hukum karena melakukan penyimpangan
- m. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas
- n. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan
- o. Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja karyawan.

6. Retribusi Daerah

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di sebutkan bahwa Retribusi Daerah, yang selanjutnya di sebut retribusi adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus di sediakan dan atau di berikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau Badan.

Retribusi Daerah terdiri atas 3 golongan:

- a. Retribusi Jasa Umum, yaitu retribusi atas jasa yang disediakan atau di berikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan, seperti :
 - 1) Retribusi Pelayanan Kesehatan
 - 2) Retribusi Pelayanan Persampahan/kebersihan
 - 3) Retribusi Penggantian Biaya Cetak Kartu Tanda Penduduk dan Akta Catatan Sipil
 - 4) Retribusi Pelayanan Pemakaman dan Pengabuan Mayat
 - 5) Retribusi Pelayanan Parkir tepi Jalan Umum
 - 6) Retribusi Pelayanan Pasar
 - 7) Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor
 - 8) Retribusi Pemeriksaan Alat Pemadam Kebakaran
 - 9) Retribusi Penggantian biaya Cetak Peta
 - 10)Retribusi Pengujian Kapal Perikanan

b. Retribusi Jasa Usaha, yaitu retribusi atau jasa yang di sediakan oleh pemerintah daerah dengan menganut prinsip komersial karena pada dasarnya dapat pula di sediakan oleh sektor swasta meliputi :

- 1) Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah
- 2) Retribusi Pasar Grosir dan atau pertokoan
- 3) Retribusi Tempat Pelelangan
- 4) Retribusi Terminal
- 5) Retribusi Tempat Khusus Parkir
- 6) Retribusi Tempat Penginapan/Pesanggrahan / vila
- 7) Retribusi Penyedotan Kakus
- 8) Retribusi Rumah Potong Hewan
- 9) Retribusi Pelayanan Pelabuhan Kapal
- 10) Retribusi Tempat Rekreasi dan Olah Raga
- 11) Retribusi Penyeberangan di atas air
- 12) Retribusi Pengolahan Limbah Cair
- 13) Retribusi Penjualan Produksi Usaha Daerah

c. Retribusi perizinan Tertentu, yaitu retribusi atas kegiatan tertentu, Pemda dalam memberikan izin kepada orang pribadi atau badan yang di maksudkan untuk pembinaan, pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan pemanfaatan ruang, sumber daya alam, barang, prasarana dan sarana, atau fasilitas tertentu guna melindungi kepentingan umum dan menjaga kelestarian lingkungan, meliputi :

- 1) Retribusi Izin Mendirikan Bangunan
- 2) Retribusi Izin Tempat Penjualan Minuman Beralkohol
- 3) Retribusi Izin Gangguan

4) Retribusi Trayek

Dalam rangka memperkuat dalam penggalan potensi retribusi pelayanan pasar, Kantor Pengelolaan Pasar Kabupaten Magelang juga berpedoman pada Peraturan Daerah Kabupaten Magelang No 8 Tahun 2011 Tentang retribusi Pelayanan Pasar.

Retribusi Pelayanan Pasar yang selanjutnya di sebut retribusi pada perda ini adalah pembayaran atas penyediaan pelayanan fasilitas pasar yang di kelola langsung Pemerintah Daerah.

Objek Retribusi adalah semua jenis pelayanan fasilitas pasar tradisional / sederhana, berupa pelataran, los, kios dan khusus di sediakan untuk pedagang yang dikelola langsung oleh Pemerintah Daerah, sedangkan subjek Retribusi adalah orang pribadi atau badan yang memperoleh pelayanan fasilitas pasar tradisional/ sederhana yang di kelola oleh Pemerintah Daerah.

B. Kerangka Penelitian

Penelitian ini meneliti tentang kinerja karyawan pemungut retribusi Kantor Dinas perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang yang belum optimal. Dalam upaya meningkatkan kinerjanya Kantor Disdagkop dan ukm Kabupaten Magelang berpedoman pada standar Operasional Prosedur sehingga di harapkan dalam penelitian ini di ketahui juga faktor-faktor yang menyebabkan ketidak sesuaian kinerja dengan Standar Operasional Prosedur yang telah di tetapkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penulisan ilmiah ini adalah karyawan pemungut retribusi Kantor Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang.

B. Populasi dan Sample

Dengan menggunakan tehnik purposive sampling 9 orang karyawan pemungut retribusi yang mewakili masing –masing seorang karyawan pemungut retribusi pasar dari jumlah total karyawan pemungut retribusi sejumlah 58 orang. Dan tiga orang dari lima orang pejabat struktural yang ada di kantor Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM. Alasan mengapa penulis menggunakan sampling 9 orang tersebut, karena 9 orang karyawan tersebut telah memenuhi persyaratan :

1. Petugas pemungut retribusi telah bekerja cukup lama.
2. Jujur dalam melaksanakan tugas.
3. Petugas yang akrab dan di kenal pedagang.
4. Telah diangkat menjadi pegawai negeri sipil atau pegawai tetap.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

C. Metode Pengumpulan data

Dalam mengadakan proses pengumpulan data menggunakan cara field Research (Penelitian Lapangan) yaitu penelitian lapangan yang mengumpulkan dan menerapkan beberapa metode antara lain:

1. Wawancara: Pengumpulan data yang dilakukan secara langsung berhadapan tatap muka dengan orang yang di wawancarai.
2. Observasi : Mengadakan pengamatan langsung objek yang sedang penulis teliti untuk mendapatkan informasi yang di perlukan sehubungan kinerja karyawan.

D. Analisa Data

1. Keabsahan data

Untuk memperoleh hasil penelitian kualitatif yang dapat dinilai baik dan mendekati kebenaran peneliti berusaha agar data-data penelitian memenuhi kriteria keabsahan data kredibilitas seperti yang diuraikan Imron (1996 : 44) sebagai berikut :

- a. Kredibilitas (credibility) atau keterpercayaan yaitu kriteria untuk memenuhi nilai kebenaran dari data dan informasi yang di kumpulkan.

Artinya, hasil penelitian harus dapat di percaya oleh semua pembaca secara kritis dan dari responden sebagai informan. Dalam penelitian kualitatif, agar di peroleh credibility dapat di lakukan dengan :

- b. Memperpanjang cara pengamatan agar cukup waktu untuk mengenal responden, lingkungannya dan kegiatan serta peristiwa-peristiwa yang terjadi.

- c. Pengamatan yang terus menerus, agar peneliti dapat melihat sesuatu secara cermat, terinci dan mendalam sehingga dapat membedakan mana yang bermakna dan tidak, dengan demikian penelitian akan dapat memberikan deskripsi yang cermat dan terinci.

2. Analisis data

- a. Perbandingan realisasi kinerja karyawan pemungut retribusi dengan Standar Operasional Prosedur yang ada di Kantor Pengelolaan Pasar Kabupaten Magelang.

Analisa data ini dengan mengukur kinerja karyawan dengan mengukur kinerja karyawan pemungut retribusi dengan membandingkan waktu yang di perlukan melakukan kegiatan pemungutan retribusi, menghitung, mengadministrasikan dan merekap hasil pemungutan sampai dengan menyetor ke loket kas bendahara penerimaan dalam waktu yang di tentukan dalam SOP. Apabila waktu maksimal kinerja yang di perlukan sama dengan SOP maka kinerja bisa di sebut optimal, dan apabila waktu yang di perlukan melebihi batas waktu dalam SOP maka kinerja karyawan pemungut retribusi tersebut kurang optimal. Semakin banyak melebihi standar waktu SOP maka menunjukkan kinerja karyawan tersebut tidak optimal.

- b. Analisis data yang muncul baik berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka dari data yang telah di kumpulkan dalam aneka macam cara (wawancara, observasi, dokumen), peneliti menggunakan analisis diskriptif kualitatif. Analisis ini terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu : reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/ verifikasi.

1) Reduksi data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajam, menggolongkan mengarahkan dan membuang yang tidak perlu.

Reduksi data di artikan pula sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan hasil-hasil penelitian.

2) Penyajian data

Analisis ini bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah di pahami, dalam bentuk informasi yang lebih ringkas. Artinya manajer sebagai pengguna mudah memperoleh deskripsi atau gambaran jika hasil informasi di ubah menjadi analisis deskriptif. Data mentah yang cukup bervariasi dinilai sulit dan kurang bermakna, sebab periset harus mengartikan data tiap responden satu persatu. Contoh: Survei di lakukan dengan menyebar kuisisioner berisi 15 pertanyaan, di bagikan kepada 9 karyawan. Jika setiap karyawan mengisi kuisisioner tersebut secara lengkap dan mengembalikannya kepada periset, periset memiliki 15 jawaban x 9 responden = 135 data, Periset tidak mungkin menganalisis ke 135 data ini atas dasar per responden, sebab informasi yang di hasilkan sulit diinterpretasikan dan kurang bisa menggambarkan kondisi seluruh karyawan. Sebagai alternatif, periset mengolah semua data tersebut dan menggunakan nilai yang bisa mewakili keseluruhannya. Dalam analisis deskriptif, nilai ini bisa di wakili mean (rata-rata) dengan menggunakan analisa SWOT.

Mean adalah nilai rata-rata dari observasi suatu variabel dan merupakan jumlah semua observasi di bagi jumlah observasi. Mean dapat di rumuskan sebagai berikut.

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

\bar{X} adalah mean atau rata-rata

$\sum x$ berarti jumlah data semua responden

n adalah jumlah responden

Kuisisioner di bagikan kepada 9 karyawan dengan pertanyaan dengan penilaian

STS berarti Sangat Tidak Setuju di beri nilai 1,

TS berarti Tidak Setuju di beri nilai 2,

R Berarti Ragu-ragu dengan nilai 3,

S Memiliki arti setuju bernilai 4, dan

SS artinya Sangat Setuju bernilai 5

Tiap karyawan menjawab pertanyaan itu dan terkumpul data.

3) Menarik Kesimpulan

Proses membuat kesimpulan sebenarnya sudah dimulai dari awal penelitian, hanya saja kesimpulan pendahuluan ini sifatnya masih longgar. Bentuk dari kesimpulan awal ini biasanya masih berupa rekaan dari proposisi perkasus atau perfenomena, pola hubungan antara fenomena, konfigurasi-konfigurasi tertentu yang dapat menggambarkan alur sebab akibat. Kesimpulan final kadang kala belum dapat di rumuskan pada saat penelitian berakhir. Kesimpulan penelitian merupakan diverifikasi selama penelitian berlangsung.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV
ANALISIS DATA PEMBAHASAN

A. Diskripsi Data

Gambaran Umum Kantor Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang

1. Dasar Hukum Pengelolaan Pasar

- a. Perda Nomor 4 Tahun 2009 Tentang Pengelolaan Pasar
- b. Perda Nomor 9 Tahun 2010 Tentang Perubahan Perda Nomor 4 Tahun 2009 Tentang pengelolaan pasar
- c. Perda Nomor 8 Tahun 2011 Tentang Retribusi Pelayanan Pasar
- d. Perda Nomor 5 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan barang milik Daerah.
- e. Perda Nomor 9 Tahun 2011 Tentang Pemakaian Kekayaan Daerah
- f. Perda Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Retribusi Pelayanan persampahan/ kebersihan

2. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Strategi dan Kebijakan

Visi kantor Pengelolaan pasar di tetapkan sebagai berikut: "Terwujudnya pengelolaan pasar yang baik dalam upaya meningkatkan pelayanan dan pendapatan yang optimal guna mendukung kabupaten Magelang yang lebih maju, makmur, dan sejahtera".

Visi tersebut di dasarkan pada peraturan Bupati Magelang Nomor 71 Tahun 2011 yang menyebutkan bahwa Dinas Perdagangan dan Pasar mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan Daerah dan tugas Pembantua di bidang pengelolaan pasar sehingga dituntut untuk dapat mengelola aset pemerintah Daerah berupa prasarana dan sarana pasar dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat sekaligus mendukung penguatan keuangan daerah melalui pengelolaan

pendapatan daerah. Untuk mewujudkan Visi yang telah di tentukan, di tetapkan Misi Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang adalah sebagai berikut :

- a. Pemeliharaan dan peningkatan prasarana dan sarana pasar
- b. Mewujudkan kondisi pasar yang nyaman, aman dan tertib
- c. Peningkatan pendapatan dari retribusi pasar sebagai penopang PAD
- d. Mewujudkan tertib administrasi dan manajemen.

Misi Kantor Disdagkop dan ukm Kabupaten Magelang mengandung pengertian bahwa :

- a. Guna meraih pelayanan yang mantap dan pendapatan yang optimal diperlukan adanya pengembangandan peningkatan prasarana dan sarana pasar berdasarkan potensi yang ada.
- b. Di samping pengembangan dan peningkatan prasarana dan sarana pasar diperlukan adanya ketertiban, kenyamanan dan keamanan pasar, dimana pedagang dapat menjual dagangannya secara baik dan teratur pada tempat yang ditentukan disertai dengan pembinaan pedagang yang terus menerus dan berkesinambungan.
- c. Dengan adanya pengembangan dan peningkatan prasarana dan sarana pasar serta didukung dengan ketertiban, kenyamanan dan Keamanan pasar dimungkinkan adanya peningkatan pendapatan dari retribusi pasar untuk menopang PAD. Disamping itu diperlukan adanya intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan berkaitan dengan pemanfaatan asset-aset Pemerintah Kabupaten untuk tempat-tempat berjualan.
- d. Dengan tertib administrasi yang baik akan mendukung kelancaran tugas pokok dan fungsi.
- e. Dengan mewujudkan manajemen pasar yang baik akan tercipta suatu pengelolaan pasar yang efektif dan efisien sehingga diharapkan secara langsung dapat meningkatkan PAD dan secara tidak langsung akan meningkatkan perekonomian di Kabupaten Magelang.

Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Kantor Disdagkop dan ukm

Sesuai dengan Visi dan Misi tersebut diatas maka tujuan yang ingin dicapai Kantor Disdagkop dan ukm Kabupaten Magelang adalah :

- a. Dapat memenuhi kebutuhan tempat-tempat usaha bagi para pedagang khususnya pedagang ekonomi lemah serta tempat belanja sesuai dengan harapan masyarakat.
- b. Dapat mewujudkan kedisiplinan para pelaku pasra dalam rangka peningkatan pelayanan publik.
- c. Dapat mewujudkan manajemen pengelolaan pasar yang baik, efektif dan efisien.
- d. Dapat meningkatkan PAD guna memperkuat keuangan daerah.

Sasaran yang ingin dicapai Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang sejalan dengan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi adalah :

- a. Tersedianya prasarana dan sarana pasar yang memadai.
- b. Terwujudnya ketertiban, kenyamanan dan keamanan pasar.
- c. Terwujudnya manajemen pengelolaan pasar yang baik, efektif, dan efisien.
- d. Tercapainya target pendapatan guna mendukung pendapatan asli daerah.

Target pendapatan merupakan hal yang harus dilaksanakan dan dicapai sebagai konsekuensi dari pengelolaan pasar, dimana Pemerintah Kabupaten menyediakan prasarana dan sarana perdagangan bagi masyarakat dan menarik retribusi atas pemanfaatan prasarana dan sarana tersebut. Manajemen pengelolaan pasar yang baik, efektif dan efisien dalam mendayagunakan potensi yang dimiliki baik sarana prasarana, sumber daya manusia, pendanaan maupun regulasi, akan dapat mendukung upaya pencapaian target pendapatan secara optimal.

Adanya koordinasi secara intensif baik dalam satu unit organisasi maupun antar unit organisasi sangat diperlukan sehingga apabila ada permasalahan yang timbul dapat diatasi dengan mencari solusi

yang terbaik. Selain itu dapat diupayakan pula langkah antisipatif kedepan berkaitan dengan adanya permasalahan yang timbul.

Strategi dan Kebijakan

a. Strategi

Agar Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi tercapai diperlukan suatu strategi sebagai berikut :

1. Membangun dan memelihara prasarana dan sarana pasar.
2. Melaksanakan pelayanan prima pada masyarakat dan pedagang.
3. Melakukan pembinaan pedagang serta mewujudkan ketertiban, kenyamanan, dan keamanan pasar.
4. Melakukan pembinaan dan profesionalisme sumber daya manusia di jajaran Kantor Disdagkop dan UKM.
5. Penyempurnaan regulasi sesuai dengan dinamika.
6. Melaksanakan kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan.

b. Kebijakan

Setelah strategi ditetapkan maka perlu dirumuskan kebijakan untuk mendukung tercapainya visi dan misi organisasi. Kebijakan tersebut antara lain :

- 1) Melengkapi prasarana dan sarana yang dibutuhkan.
- 2) Mengoptimalkan penataan dan pembinaan pedagang.
- 3) Mengoptimalkan penerimaan pendapatan.
- 4) Meningkatkan peran Pemerintah Daerah sebagai fasilitator pembangunan ekonomi daerah dalam memacu perkembangan dunia usaha.

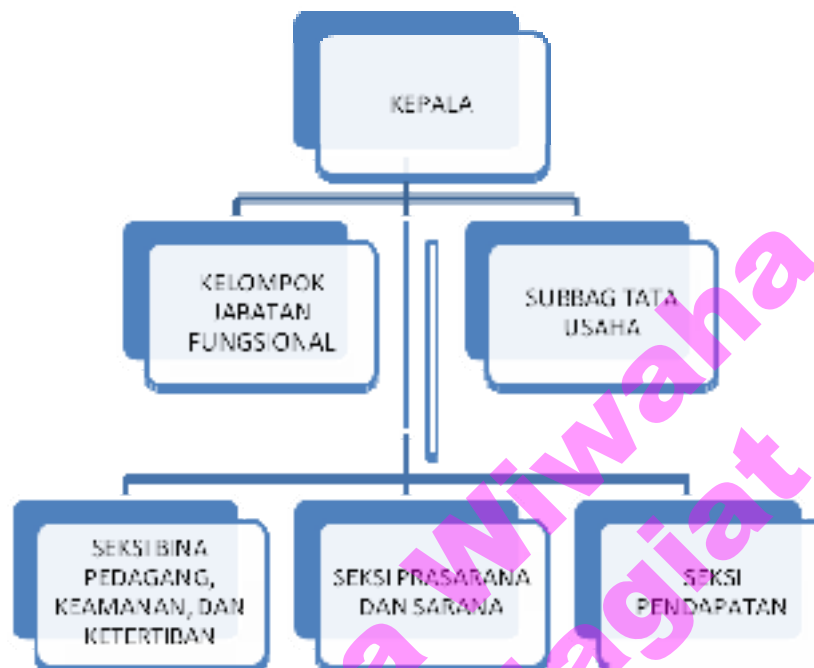
3. Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 12 Tahun 2008 tentang pembentukan, susunan organisasi, kedudukan dan tugas lembaga teknis daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kabupaten Magelang Nomor 21 Tahun 2011 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 12 Tahun 2008 tentang pembentukan, susunan organisasi, kedudukan dan tugas lembaga teknis daerah, yang dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Bupati Magelang Nomor 71 Tahun 2011 tentang uraian Tugas Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang, disebutkan bahwa Kantor Disdagkop dan UKM mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pengelolaan pasar. Untuk melaksanakan tugas tersebut Kantor Pengelolaan Pasar mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan perumusan kebijakan umum pengelolaan pasar.
- b. Perumusan kebijakan teknis pengelolaan pasar.
- c. Pengembangan pasar.
- d. Pengelolaan sarana prasarana pasar.
- e. Pengelolaan kebersihan pasar dan lingkungan.
- f. Penataan, pembinaan, dan pengawasan, pemberian izin dan rekomendasi skala tertentu, monitoring dan evaluasi sarana perdagangan dan sarana penunjang perdagangan skala local.
- g. Pengelolaan pendapatan pasar.
- h. Pemeliharaan keamanan dan ketertiban pasar.
- i. Pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman dan petunjuk operasional di bidang pengelolaan pasar.
- j. Pengelolaan ketatausahaan kantor.

Secara organisasi, Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang terdiri dari :

- a. Unsur Pimpinan : Kepala Dinas
- b. Unsur Pembantu Pimpinan : Bagian Tata Usaha
- c. Unsur Pelaksana : Seksi-seksi
 - 1) Seksi Sarana Prasarana
 - 2) Seksi Bina Pedagang, Keamanan, dan Ketertiban
 - 3) Seksi Pendapatan
- d. Kelompok Jabatan Fungsional



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Disdagkop dan UKM

Tugas pokok dan fungsi masing-masing seksi adalah sebagai berikut :

- a. Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas :
 - 1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Tata Usaha.
 - 2) Menyiapkan bahan rancangan kebijakan umum kantor.

- 3) Melaksanakan pengelolaan keuangan, kepegawaian, prasarana dan sarana, surat-menyurat, kearsipan, perpustakaan, kerumahtanggaan, administrasi umum, dan hubungan masyarakat.
 - 4) Melaksanakan analisis dan penyajian data bidang pengelolaan pasar.
 - 5) Mengelola system informasi, pelayanan data dan informasi pembangunan di bidang pengelolaan pasar.
 - 6) Menyusun rencana umum, rencana strategis, rencana kerja dan kinerja tahunan, rencana kegiatan dan anggaran kantor.
 - 7) Menyusun rencana kerja sama kantor.
 - 8) Melaksanakan pengendalian internal kantor.
 - 9) Menyusun rincian tugas kantor.
 - 10) Menyusun petunjuk pelaksanaan program dan kegiatan kantor.
 - 11) Menyusun ketatalaksanaan program dan kegiatan kantor.
 - 12) Melaksanakan monitoring dan evaluasi dampak pelaksanaan program dan kegiatan kantor.
 - 13) Menyiapkan bahan pengendalian kantor.
 - 14) Menyusun laporan kemajuan pelaksanaan program dan kegiatan kantor.
 - 15) Menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan kantor.
 - 16) Menyusun laporan akuntabilitas kinerja kantor.
 - 17) Melaksanakan pelayanan administratif dan fungsional kantor.
 - 18) Menyiapkan bahan pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman dan petunjuk operasional ketatausahaan; dan
 - 19) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbagian tata usaha.
- b. Seksi Prasarana dan Sarana mempunyai tugas :
- 1) Menyusun rencana kegiatan seksi prasarana dan sarana pasar.

- 2) Menyusun kebijakan teknis di bidang pengelolaan prasarana dan sarana pasar.
 - 3) Menyiapkan bahan pelaksanaan kegiatan di bidang pengelolaan sarana dan prasarana pasar.
 - 4) Menyusun rencana kinerja dan penetapan kinerja bidang pengelolaan sarana prasarana pasar.
 - 5) Melaksanakan pemeliharaan dan pengembangan prasarana dan sarana pasar.
 - 6) Melaksanakan pengelolaan data pedagang dan pedagang kaki lima.
 - 7) Menyiapkan bahan pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman dan petunjuk operasional di bidang pengelolaan sarana dan prasarana pasar.
 - 8) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan seksi prasarana dan sarana.
- c. Seksi Bina Pedagang, Keamanan, dan Ketertiban mempunyai tugas :
- 1) Menyusun rencana kegiatan seksi bina pedagang, keamanan dan ketertiban.
 - 2) Menyusun kebijakan teknis bidang pembinaan pedagang dan pedagang kaki lima serta pemeliharaan keamanan dan ketertiban pasar.
 - 3) Menyiapkan bahan pelaksanaan kegiatan di bidang pembinaan pedagang dan pemeliharaan keamanan dan ketertiban pasar.
 - 4) Menyusun rencana kinerja dan penetapan kinerja bidang pembinaan pedagang dan pedagang kaki lima serta pemeliharaan keamanan dan ketertiban pasar.
 - 5) Melaksanakan pembinaan pedagang dan pedagang kaki lima.
 - 6) Melaksanakan pemeliharaan keamanan dan ketertiban pasar.
 - 7) Melaksanakan pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman dan petunjuk operasional di bidang pembinaan pedagang dan pedagang kaki lima serta pemeliharaan keamanan dan ketertiban pasar.

8) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan seksi bina pedagang, keamanan, dan ketertiban.

d. Seksi Pendapatan mempunyai tugas :

- 1) Menyusun rencana kegiatan seksi pendapatan.
- 2) Menyusun kebijakan teknis bidang pengelolaan pendapatan pasar.
- 3) Menyiapkan bahan pelaksanaan kegiatan di bidang pengelolaan pendapatan pasar.
- 4) Menyusun rencana kinerja dan penetapan kinerja pengelolaan pendapatan pasar.
- 5) Melaksanakan pengelolaan pendapatan pasar.
- 6) Melaksanakan intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan pasar.
- 7) Melaksanakan pengendalian dan pelaksanaan norma, standar, pedoman dan petunjuk operasional di bidang pengelolaan pendapatan pasar.
- 8) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan seksi pendapatan.

4. Sumber Daya Kantor Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM

Dari segi Sumber Daya Manusia kondisi pegawai Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang pada tahun 2017 adalah 84 Personil yang terdiri dari :

- a. PNS : 57 orang
- b. Tenaga Harian Lepas : 27 orang

B. Standar Operasional Prosedur Karyawan Pemungut Retribusi di Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang

Dalam persepektif manajemen, agar kinerja karyawan dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar operasional prosedur tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja. Begitu pula dengan program evaluasi kinerja karyawan di Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang, program tersebut juga mengacu padaprinsip manajemen yang meliputi

empat komponen, yaitu perencanaan standar operasional prosedur kegiatan kinerja karyawan, pengorganisasian, pelaksanaan standar operasional prosedur kinerja karyawan dan pengawasan serta evaluasi standar operasional prosedur untuk karyawan.

Sebelum penulis jelaskan lebih lanjut mengenai kinerja karyawan khususnya karyawan pemungut retribusi yang ditetapkan oleh Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang, terlebih dahulu penulis paparkan mengenai usaha apa saja yang dilakukan Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang dalam rangka mengoptimalkan kinerja karyawan pemungut retribusi si lembaga tersebut. Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang merupakan instansi pemerintah, yang mengutamakan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa pasar. Dengan demikian tentunya instansi tersebut harus memiliki karyawan yang profesional, memiliki kinerja dan kemampuan yang tinggi. Dalam mengoptimalkan kinerja karyawan pemungut retribusi pasar, Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang telah melakukan kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis pemungutan retribusi terhadap para karyawannya yang mengabdikan diri di instansi tersebut agar dapat menjalankan kinerja sesuai dengan standar operasional prosedur.

Langkah awal yang harus dilakukan dalam kegiatan manajemen kinerja adalah perencanaan peningkatan kinerja karyawan agar sesuai dengan standar operasional prosedur. Perencanaan merupakan alat untuk mencapai tujuan. Di dalam perencanaan harus dapat diketahui kapan, di mana, dan bagaimana melaksanakan program. Penggunaan perencanaan adalah untuk menyelidiki dan menyiapkan jalan untuk keputusan yang diperlukan atau untuk tindakan yang akan dilakukan sebagai alat, perencanaan menjadi tahap pertama untuk sesuatu yang akan datang. Perencanaan sebagian besar adalah sebuah aktifitas kognitif yang menyangkut pemrosesan informasi, menganalisis, dan memutuskan. Perencanaan

manajerial menyangkut formulasi dari agenda yang informal dan implisit, dari pada dokumen-dokumen dan kesepakatan-kesepakatan tertulis yang formal.

Mengenai pelaksanaan penyusunan SOP sebagai standar kinerja karyawan pemungut retribusi yang dilakukan oleh Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang ini dilakukan ketika pembuatan DPA SKPD disahkan, yang biasanya dilakukan satu tahun sekali. Dalam proses penyusunan Standar Operasional Prosedur karyawan pemungut retribusi Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang dilakukan oleh pimpinan, karyawan dan seluruh karyawan Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang penilaian, penetapan tujuan, mekanisme evaluasi dan waktu dilaksanakannya evaluasi kinerja karyawan. Dalam penyusunan format penyusunan SOP kinerja karyawan pemungut pasar Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang, karyawan tidak terlibat secara langsung, namun kepala Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang mempercayakan penuh kepada tim penyusun SOP yang terdiri dari pejabat struktural di Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang. Kepala Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang memberikan tugas khusus kepada tim penyusun SOP yang dianggap sudah kompeten dan lebih tahu tentang apa saja yang harus dievaluasi.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM sebagai berikut :

“kami merencanakan penyusunan SOP pemungutan retribusi agar proses pemungutan retribusi di Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang bisa optimal. Dengan adanya SOP yang ada diharapkan akan memudahkan karyawan pemungut retribusi pasar dalam melakukan kinerjanya secara optimal dan mudah dalam melakukan evaluasi dan pengawasan kinerja karyawan pemungut retribusi. Untuk penyusunan SOP ini kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang memberikan kewenangan kepada tim yang terdiri dari kepala subbag tata usaha yang dibantu oleh kepala seksi pendapatan, kepala seksi pembinaan pedagang serta kepala seksi sarana prasarana. Agar penyusunan SOP efektif dan efisien supaya mengacu pada peraturan perundangan yang ada.”
(Wawancara, 01 Juni 2017)

Dalam proses penyusunan SOP karyawan pemungut retribusi, tim melakukan analisis tugas yang merupakan proses manajemen yang merupakan penelaahan yang mendalam dan teratur terhadap suatu pekerjaan. Kemudian menganalisis prosedur kerja yaitu dengan mengidentifikasi urutan langkah-langkah pekerjaan yang berhubungan apa yang dilakukan, dan menganut prinsip pelaksanaan SOP yaitu :

- a. Konsisten.
- b. Komitmen.
- c. Perbaikan berkelanjutan.
- d. Mengikat
- e. Seluruh unsur memiliki peran penting; dan
- f. Terdokumentasi dengan baik.

Dari proses perencanaan di atas disusunlah SOP Pemungutan Retribusi bagi Karyawan Pemungut Retribusi Dinas perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang seperti table di bawah ini :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 4.2
SOP Pemungutan Retribusi Pasar

No	Uraian Prosedur Kerja	Mutu Baku			Keterangan
		Persyaratan/ perlengkapan	Waktu (menit)	Output	
1.	Melakukan pemungutan retribusi pasar	Karcis Retribusi	270	Terpungutnya retribusi pasar	Pemungutan harian atau sesuai hari pasaran
2.	Menghitung, mengadministrasikan dan merekap hasil pemungutan	- Buku penerimaan harian - Buku rekapitulasi harian	60	Teradministrasikan nya hasil pemungutan retribusi pasar	
3.	Menyetorkan hasil pemungutan retribusi kepada Bendahara Penerimaan	- Buku Register Setoran - Rincian mata uang	90	Tersetornya hasil pemungutan retribusi pasar	
Jumlah waktu			420		

Sumber : Subbagian Tata Usaha Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang

Ketika penulis meminta keterangan tentang SOP yang ada, maka salah satu karyawan pemungut retribusi menjelaskan sebagai berikut :

“saya sangat berterima kasih karena adanya SOP bagi saya sangatlah membantu dalam bekerja menjadi mudah dan terarah”. (Wawancara, 01 Juni 2017)

Hal ini lebih lanjut dijelaskan oleh atasan langsung karyawan pemungut retribusi yaitu kepala seksi pendapatan :

“dengan adanya SOP bagi karyawan pemungut retribusi ini diharapkan kinerja mereka menjadi optimal dalam rangka meraih pendapatan retribusi pasar dan diharapkan mengurangi resiko-resiko kebocoran pemungutan retribusi.” (Wawancara, 01 Juni 2017)

C. Analisis Perbandingan Realisasi Kinerja Karyawan Pemungut Retribusi dengan Standar Operasional Prosedur Pemungutan Retribusi

Dari hasil penelitian kami mulai tanggal 1 s/d 21 Juni 2017, didapat rata-rata waktu realisasi kinerja karyawan pemungut retribusi dari mulai melakukan pemungutan, menghitung, mengadministrasikan, merekap hasil pemungutan sampai dengan menyetorkan hasil pemungutan retribusi ke loket kas bendahara penerimaan didapatkan hasil realisasi kinerja, seperti table berikut ini :

Tabel 4.3
Realisasi kinerja pemungutan retribusi

No	Nama Karyawan Pemungut Retribusi	Uraian Kerja	Waktu (SOP)	Rata-rata Waktu Realisasi	Keterangan
1.	Bambang santoso	Melakukan pemungutan retribusi, menghitung, mengadministrasikan, dan merekap hasil pemungutan dan menyetorkan ke bendahara penerimaan	420 menit	360	Kurang sesuai
2.	Mariya LC			360	Kurang sesuai
3.	Sumaryono			360	Kurang sesuai
4.	Singgih			350	Kurang sesuai
5.	Subur			350	Kurang sesuai
6.	Sutrisno			350	Kurang sesuai
7.	Wartono			370	Kurang sesuai
8.	Sucipto			370	Kurang sesuai
9.	Usmanto			370	Kurang sesuai
Rata-rata Penyelesaian Kinerja Karyawan Pemungut Retribusi				360	Kurang sesuai dengan SOP

Sumber : Hasil Penelitian Reallisasi Kinerja tanggal 1 s/d 21 Juni 2017

Dari hasil pengamatan harian dari tanggal 1 sampai dengan 21 Juni 2017 didapatkan hasil realisasi kinerja rata-rata per hari 360 menit yang seharusnya menurut SOP adalah 420 menit.

Dari keterangan table di atas berarti bahwa karyawan pemungut retribusi Kantor Disdagkop dan ukm Kabupaten Magelang dalam melaksanakan kerjanya belum optimal.

D. Faktor Ketidaksesuaian Realisasi Kinerja Karyawan Pemungut Retribusi dengan Standar Operasional Prosedur Pemungutan Retribusi

Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa realisasi kinerja karyawan pemungut retribusi masih kurang optimal dari Standar Operasional Prosedur yang ditetapkan. Tentunya ada berbagai alasan dan fakta di lapangan yang menyebabkan kinerja pemungutan retribusi pasar itu kurang optimal. Seperti yang disampaikan oleh koordinator karyawan pemungut retribusi pasar Muntilan :

“kami bersama rekan karyawan pemungut retribusi melakukan pemungutan retribusi, merekap dan mengadministrasikan setiap hari dan dapat sesuai dengan standar waktu pada SOP tetapi dalam penyetoran hasil pemungutan khusus hari sabtu dan minggu kami laksanakan pada hari berikutnya yaitu hari senin. Hal tersebut bukan bermaksud melanggar SOP tetapi dikarenakan hari sabtu dan minggu loket kas bendahara penerimaan libur.” (Wawancara, 22 Juni 2017)

Dari hasil wawancara dengan koordinator karyawan pemungut retribusi pasar di Pasar Muntilan mengatakan :

“kami karyawan pemungut retribusi Pasar Muntilan selalu melakukan pemungutan retribusi, merekap dan mengadministrasikan dan langsung menyetorkan hasil pemungutan setiap hari kecuali hari pasaran bersamaan hari libur.” (Wawancara, 22 Juni 2017)

Hal tersebut juga didukung oleh salah satu karyawan pemungut retribusi Pasar di pasar Grabag :

“karyawan pemungut retribusi di pasar kami selalu melakukan pemungutan retribusi, merekap dan mengadministrasikan dan langsung menyetorkan hasil pemungutan setiap hari selalu mengacu pada SOP yang ada tetapi kendala yang ada adalah pada hari libur tidak bisa langsung menyetor hasil pemungutan hingga loket kas bendahara penerimaan buka.” (Wawancara, 22 Desember 2016)

Hal senada juga disampaikan oleh koordinator karyawan pemungut retribusi Pasar

Talun :

“alur kinerja karyawan pemungut retribusi di pasar Talun kami sudah berjalan cukup baik dari proses pemungutan sampai dengan penyetoran hasil retribusi pasar kecuali pada hari libur kantor.” (Wawancara, 22 Juni 2017)

Dari hasil wawancara dengan Tiga Pasar tersebut dapat disimpulkan bahwa kendala tidak bukanya loket kas bendahara pada hari libur merupakan penyebab tidak bisanya mereka memenuhi SOP Pemungutan Retribusi yang ada.

Kemudian untuk pasar yang jaraknya menengah seperti pasar Talun, salah satu karyawan pemungut retribusi mengatakan :

“di pasar kami semua tugas-tugas kami lakukan agar dapat memenuhi standar operasional prosedur tetapi pada hari libur kantor kami tidak bisa melaksanakan penyetoran hasil pemungutan hari itu juga.” (Wawancara, 22 Juni 2017)

Hal senada juga disampaikan koordinator karyawan pemungut retribusi Pasar Muntilan:

“dari mulai memungut, merekap, mengadministrasikan dan meyetorkan hasil pemungutan pada Hari Senin sampai Jumat kami bersama rekan-rekan selalu bisa memenuhi SOP Pemungutan Retribusi yang ditetapkan Kantor Pengelolaan Pasar Kabupaten tetapi pada hari libur biasa dan libur nasional kami tidak dapat menyetorkan hasil pemungutan karena loket kas bendahara tutup. Tetapi kegiatan pemungutan, merekap dan mengadministrasikan hasil pemungutan tetap kami lakukan.” (Wawancara, 22 Juni 2017)

Lain halnya yang disampaikan koordinator karyawan pemungut retribusi pasar Pasar

Muntilan :

Di Pasar kami pemungutan retribusi selalu kami lakukan setiap hari sesuai SOP tetapi dalam penyetoran hasil pemungutan khusus hari sabtu dan minggu kami laksanakan pada hari berikutnya yaitu hari senin. Disamping itu apabila hari pasaran di tempat yang jauh dari Kantor Pengelolaan Pasar Kabupaten kami tetap berusaha menyetorkan walau kadang terkendala sampai loket kas bendahara penerimaan sudah tutup.” (Wawancara, 22 Juni 2017)

Ucapan senada juga disampaikan oleh koordinator karyawan pemungut retribusi Pasar

Grabag :

“pemungutan retribusi selalu kami lakukan setiap hari sesuai SOP tetapi dalam penyetoran hasil pemungutan khusus hari sabtu dan minggu kami laksanakan pada hari berikutnya yaitu hari senin.” (Wawancara, 22 Juni 2017)

Hal senada juga disampaikan oleh koordinator karyawan pemungut retribusi Pasar

Talun :

Pemungutan retribusi selalu kamu lakukan setiap hari pasaran sesuai SOP tetapi dalam penyetoran hasil pemungutan khusus hari sabtu dan minggu kami laksanakan pada hari berikutnya yaitu hari senin. Dan karena letak pasarkami yang jauh maka kami menyetorkan hasil pemungutan tiap dua hari sekali, yaitu tiap hari senin, rabu dan jumat untuk efisiensi transportasi.” (Wawancara, 22 Juni 2017)

Dari hasil wawancara dari tiga koordinator karyawan pemungut retribusi pasar tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa proses pemungutan retribusi pasar harian tidak ada kendala, yang ada adalah kendala penyetoran hasil pemungutan disebabkan oleh loket kas bendahara penerimaan libur pada hari sabtu dan minggu. Dan juga alasan jarak yang jauh tidak memungkinkan bila disetor ke loket kas bendahara penerimaan masih buka pada hari tersebut.

Ada juga pendapat seorang karyawan pemungut retribusi yang mengatakan :

“pemungutan retribusi sudah saya laksanakan dengan optimal, masalah waktu penyetoran bisa dilaksanakan kapan saja yang penting hasil pemungutan tidak salah gunakan.” (Wawancara, 22 Juni 2017)

Pendapat tersebut menunjukkan masih ada karyawan pemungut retribusi yang belum sepenuhnya memahami pentingnya pelaksanaan kinerja sesuai dengan SOP pemungutan retribusi yang telah ditetapkan.

Dari hasil penelitian realisasi kinerja karyawan pemungut retribusi dan wawancara dengan karyawan pemungut di atas penulis minta tanggapan pada atasan langsung karyawan pemungut retribusi yaitu Kepala Seksi Pendapatan Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang, beliau menjawab :

“secara garis besar kinerja karyawan pemungut retribusi pasar pada hari pasaran yang bertepatan hari kerja sudah optimal, kecuali hari libur kantor dan alasan jarak yang jauh penyetoran hasil pemungutan belum sesuai SOP. Alasan para karyawan pemungut

retribusi tersebut masih bisa ditolerir apabila tidak terjadi kebocoran penyetoran pendapatan dan hal itu bisa diawasi dengan waskat ataupun pengawasan dari kami selaku atasan langsung mereka.” (Wawancara, 24 Juni 2017)

Ketika penulis menanyakan mengenai kendala yang dihadapi dalam melaksanakan SOP selanjutnya beliau memberi jawaban sebagai berikut :

“kendala yang paling menonjol yang dihadapi hanyalah penyetoran retribusi pada hari libur, oleh karena itu harus ada kebijakan dalam melaksanakan SOP pada hari libur tersebut. Untuk alasan jarak yang jauh juga diperlukan kebijakan diantaranya adalah penyetoran hasil pemungutan retribusi maksimal pada hari berikutnya. Dan kami berharap para karyawan pemungut retribusi untuk mematuhi ketentuan tersebut.” (Wawancara, 24 Juni 2017)

Solusi yang diambil dalam menyelesaikan masalah atau kendala yang dihadapi yaitu dengan mengukur berapa banyak masukan yang ada, melihat beban kerja dan tingkat kesulitan para karyawan pemungut retribusi dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan pemungut retribusi di Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang adalah dengan melaksanakan SOP yang ada secara benar. Dan apabila ada hambatan ataupun kendala dalam pelaksanaan maka perlu diambil suatu langkah sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/ Kota yaitu dengan sosialisasi, pelatihan dan pemahaman, monitoring dan evaluasi, pengawasan pelaksanaan dan bilamana diperlukan perlu dikaji ulang dan disempurnakan.

Sebagaimana disampaikan Kepala Sub bagian Tata Usaha Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang selaku Ketua Tim Penyusunan SOP :

“apabila sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan pemungut retribusi ini maka SOP yang ada bisa disempurnakan atau dikaji ulang sesuai dengan peraturan yang ada tentunya setelah proses sosialisasi, pelatihan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta pengawasan sudah dilakukan.” (Wawancara 24 Juni 2017)

Sementara itu Kepala Kantor juga menggaris bawahi dalam wawancara selanjutnya :

“bahwa untuk mengoptimalkan kinerja karyawan pemungut retribusi sebagai pelaksana langsung pemungutan retribusi dibutuhkan suatu ketaatan pada prosedur yang efektif dan efisien serta mudah dalam pelaksanaannya. SOP yang ada sekarang seharusnya ditaati oleh karyawan pemungut retribusi dan kami sebagai atasan beserta tim penyusun SOP akan selalu memonitor dan mengawasi pelaksanaan demi kesempurnaan SOP bagi karyawan pemungut retribusi ini bisa bekerja optimal.” (Wawancara 24 Juni 2017)

Dari hasil berbagai wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa faktor penyebab ketidaksesuaian kinerja karyawan pemungut retribusi dengan SOP pemungutan retribusi adalah penyetoran hasil pemungutan retribusi yang tidak sesuai waktu yang ditentukan karena :

- a. Hari pasaran yang berbarengan hari sabtu-minggu atau hari libur nasional;
- b. Ada sebagian kecil karyawan pemungut retribusi yang kurang memahami maksud dibuatnya Standar Operasional Prosedur Pemungutan Retribusi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Obyek penelitian ini adalah karyawan pada Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang. Berikut peneliti sajikan hasil penelitian yang telah berhasil dihimpun / diperoleh yaitu :

Tabel 4.4
Rekapitulasi Pemahaman Tugas Pokok dan Fungsi
Pada Pegawai ASN Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang

RESPONDEN	NILAI UNSUR PERTANYAAN												
	U 1	U 2	U 3	U 4	U 5	U 6	U 7	U 8	U 9	U 10	U 11	U 12	U 13
1	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2
2	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
7	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2
8	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4
9	4	5	4	4	4	5	2	3	3	3	3	3	2
Jumlah Nilai / Unsur	37	36	33	37	31	33	26	29	30	30	30	29	27
Nilai Rata-rata	4.11	4.00	3.67	4.11	3.44	3.67	2.89	3.22	3.33	3.33	3.33	3.22	3.00
Prosentase Pemahaman/Unsur	65.8	64.0	58.7	65.8	55.1	58.7	46.2	51.6	53.3	53.3	53.3	51.6	48.0
Rata-rata Pemahaman	3.49												
Prosentase Pemahaman	55.79												

Dari hasil diskripsi jawaban dari 9 responden, Prosentase pemahaman akan tugas pokok dan fungsinya pada angka 55,79 % ini berada dalam rentang 50-61. Perhitungan persentase kemudian dimasukkan ke dalam lima kategori predikat menurut Arikunto (2002: 269), berdasarkan hasil penelitian, persentase pemahaman Pegawai ASN terhadap tupoksinya berada dalam rentang 50-61 yang artinya Pegawai ASN di Lingkup Disdagkop dan UKM Kabupaten

Magelang kurang memahami akan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik sebagai Pegawai ASN dan organisasinya.

Pada unsur pertanyaan terdapat unsur yang paling tidak dipahami oleh Pegawai ASN Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang yaitu pada unsur Melaksanakan tugas dengan mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi atau golongan sesuai dengan tugas fungsi dan tanggung jawabnya sebagai aparatur negara pada angka 2,89. Sedangkan unsur yang paling dipahami oleh Pegawai ASN Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang yaitu pada unsur selalu mempersiapkan sarana dan prasarana (karcis) untuk pemungutan retribusi keterkaitan pada angka 4,11.

1. Analisis SWOT sebagai alat perumusan strategi

Selanjutnya untuk menentukan langkah strategis kebijakan yang digunakan dalam meningkatkan pemahaman tugas pokok fungsi Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam pelaksanaan fungsi pelayanan publik di Kecamatan Muntilan peneliti menggunakan metode analisis SWOT. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman sedangkan faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan.

Matriks SWOT merupakan alat yang digunakan dalam menyusun faktor-faktor strategis, matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Berdasarkan matrik SWOT didapatkan tahapan yang harus dilakukan dalam menentukan langkah strategi sebagai berikut :

- 1) Penentuan faktor – faktor Internal dan faktor – faktor Eksternal.

Langkah awal dalam analisis SWOT adalah menentukan indikator-indikator masing-masing faktor yang berasal dari internal yaitu kekuatan dan kelemahan dan faktor yang berasal dari eksternal yaitu peluang dan ancaman.

a. Faktor Internal

a) Komponen kekuatan indikatornya adalah :

1) Tingkat Pendidikan.

Semakin tinggi tingkat pendidikan atau sumber daya manusia maka daya pikir dan daya nalar semakin tinggi. Dapat dilihat pada tabel 4.3 bahwa tingkat pendidikan rata-rata SLTA sebanyak 8 orang atau sebesar 90 % dari jumlah pegawai sebanyak 9 orang. Dengan tingkat pendidikan rata-rata maka sumber daya manusia akan mengikuti tinggi. Tingkat pendidikan yang rata-rata SLTA dapat meningkatkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing Pegawai ASN.

Tabel 4.5
Data Pegawai ASN Menurut Pendidikan

SMP	SLTA	D3	Sarjana (S1)	Magister (S2)
1 orang	8 orang	0	0	0

2) Struktur Organisasi yang maksimal.

Dengan Struktur Organisasi yang terisi semua maka dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara maksimal. Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 12 Tahun 2008 tentang pembentukan, susunan organisasi, kedudukan dan tugas lembaga teknis daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kabupaten Magelang Nomor 21 Tahun 2011 tentang

perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 12 Tahun 2008 tentang pembentukan, susunan organisasi, kedudukan dan tugas lembaga teknis daerah, yang dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Bupati Magelang Nomor 71 Tahun 2011 tentang uraian Tugas Kantor Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang, disebutkan bahwa Kantor Disdagkop dan UKM mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pengelolaan pasar.

3) Masa kerja Pegawai ASN.

Masa kerja yang lama menunjukkan banyaknya pengalaman kerja yang diperoleh. Sesuai dengan tabel 4.5 bahwa Pegawai ASN dengan masa kerja diatas 16 tahun sebanyak 6 orang atau sebesar 83%. Dengan masa kerja yang lama maka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dapat dengan mudah dilaksanakan.

Tabel 4.6
Data Pegawai ASN Menurut Masa Kerja

5-10 Tahun	11-15 Tahun	16-20 Tahun	21-25 Tahun	26-30 Tahun	31-35 Tahun
1 orang	2 orang	1 orang	2 orang	2 orang	1 orang

4) Tunjangan Kinerja.

Pemberian tunjangan kinerja berdasarkan peraturan Bupati Magelang terhadap Pegawai ASN yang sesuai dengan ketentuan. Adanya tunjangan kinerja kepada Pegawai ASN dapat meningkatkan disiplin kerja sehingga pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sehari-hari dapat optimal.

b) Komponen kelemahan indikatornya adalah :

- 1) Kurangnya pemahaman karyawan terhadap Standar Operasional Prosedur Pengaturan secara jelas tentang tugas pokok dan fungsi baru sebatas tugas pokok dan fungsi pejabat struktural sedangkan pada tingkat pelaksana (staf) tugas pokok dan fungsi sebagai dasar penyusunan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan pelaksanaan tugas sehari-hari belum tersusun secara rinci sehingga staf dalam pelaksanaan tupoksi belum maksimal.
- 2) Kurangnya Sumber Daya Manusia yang berdisiplin.
- 3) Penindakan disiplin Pegawai ASN dari atasan kepada bawahan belum dilaksanakan secara tegas. Kurang tegasnya atasan memberikan sanksi kepada bawahan menyebabkan Pegawai ASN masih melakukan pelanggaran disiplin.
- 4) Dalam menjalankan tugas kurang sepenuh hati, motivasi yang rendah serta kemampuan dan kemauan yang belum cukup.

b. Faktor Eksternal

a) Komponen peluang indikatornya adalah :

- 1) Pemberian wewenang Pemerintah Daerah .

Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Magelang merupakan bagian tugas Pemerintah Kabupaten Magelang dalam melaksanakan program kebijaksanaannya. Berdasarkan Peraturan Daerah nomor 4 tahun 2009 tentang Pengelolaan Pasar di Kabupaten Magelang di bidang pelayanan sarana dan prasarana pasar, pembinaan dan penataan pedagang serta pengelolaan pendapatan pendapatan retribusi pasar negeri yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Magelang.

2) Nilai Capaian Kinerja tinggi

Prestasi kerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai sasaran kerja pegawai dan perilaku PNS. Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh PNS. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan penilaian prestasi kinerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja dan dilakukan berdasarkan prinsip obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

3) Kegiatan monitoring dan pengawasan yang di laksanakan secara rutin dan berkesinambungan

Dengan adanya monitoring dan pengawasan maka karyawan pemungut retribusi ini di harapkan kinerja mereka optimal dalam rangka meraih pendapatan retribusi pasar dan di harapkan mengurangi resiko kebocoran pemungutan retribusi.

4) Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat pedagang yang maksimal

Dengan pelaksanaan tupoksi yang optimal diharapkan capaian Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat semakin naik dari tahun ke tahun. Dapat dilihat pada tabel 4.5 kenaikan Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat.

Tabel 4.7
Rekapitulasi Nilai Indeks Kepuasan Pedagang Pasar
Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang

Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
75,66 (Baik)	79,48 (Baik)	80,68 (Baik)

b) Komponen ancaman indikatornya adalah :

1) Penilaian kinerja di Tingkat Kabupaten

Dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan tupoksi, SKPD melaporkan hasil kinerjanya kepada Bupati Magelang. Pelaporan dilaksanakan pada setiap bulan, dan Bupati dapat memantau langsung kinerja SKPD. Bila kinerjanya tidak baik.

2) Besarnya target pendapatan

Besarnya target pendapatan yang di bebankan kepada karyawan pemungut retribusi dan dengan keadaan ekonomi masyarakat yang pada saat ini kurang bagus karena keadaan ekonomi pasar kurang akan berpengaruh pada petugas pemungut retribusi.

3) Kepuasan masyarakat pedagang pasar

Petugas pemungut retribusi yang berfungsi sebagai pelayanan publik menuntut pegawai ASN Disdagkop dan UKM Kabupaten Magelang dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat pedagang pasar. Kurang sinergisnya hubungan kelembagaan

Masih terdapat anggapan bahwa semua kegiatan yang terkait dengan kegiatan pelayanan masyarakat dipasar dilaksanakan oleh disdagkop dan Ukm padahal terkait dengan dinas yang lainnya seperti Dinas Lingkungan Hidup, Satpol PP dan Dinas Perhubungan.

Dari uraian diatas dapat dilihat Matrik SWOT seperti pada tabel 4.8 dengan pemetaan sebagai berikut :

Tabel 4.8
Matrik Analisis SWOT

Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
1 Tingkat Pendidikan	1 Kurangnya pemahaman karyawn terhadap Standar Operasional Prosedur
2 Struktur Organisasi yang maksimal	2 Kurangya Sumber Daya Manusia yang berdisiplin
3 Masa kerja ASN	3 Penindakan disiplin belum optimal
4 Tunjangan Kinerja	4 Dalam menjalankan tugas kurang sepenuh hati, motifasi yang rendah serta kemampuan dan kemauan yang belum cukup
Peluang (O)	Ancaman (T)
1 Terlaksananya SOP	1 Penilaian kinerja di Tingkat Kabupaten
2 Nilai Capaian Kinerja tinggi	2 Besarnya target pendapatan
3 Kegiatan monitoring dan evaluasi, pengawasan yang di laksanakan secara rutin dan berkesinambungan	3 Kepuasan masyarakat pedagang pasar
4 Nilai Indeks Kepuasan Pedagang pasar yang maksimal	4 Kurang sinergisnya hubungan kelembagaan

2) Bobot dan skala masing-masing indikator ditentukan

Setelah faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman teridentifikasi maka langkah selanjutnya adalah memasukkan ke dalam kategori IFAS

(*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*).

a) Penentuan IFAS

Bobot untuk kategori kekuatan dan kelemahan ditentukan dengan membagi jumlah faktor kekuatan sebanyak 4 faktor dan faktor kelemahan sebanyak 4 faktor sehingga total faktor internal sebanyak 8 faktor sehingga dapat ditentukan bobot :

- Kekuatan = $4 : 8 = 0,5$
- Kelemahan = $4 : 8 = 0,5$

Tabel 4.9
MATRIK IFAS
PEMAHAMAN TUPOKSI

	Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
	Kekuatan (S)				
1).	Tingkat Pendidikan	0.15	3	0.45	
2).	Struktur Organisasi yang maksimal	0.15	4	0.60	
3).	Masa kerja ASN	0.10	2	0.20	
4).	Tunjangan Kinerja	0.10	2	0.20	
	Sub Total	0.50		1.45	
	Kelemahan (W)				
1).	Kurangnya pemahaman karyawan terhadap Standar Operasional Prosedur	0.10	2	0.20	
2).	Kurangnya Sumber Daya Manusia yang berdisiplin	0.10	2	0.20	
3).	Penindakan Disiplin belum optimal	0.15	2	0.30	
4).	Dalam menjalankan tugas kurang sepenuh hati, motifasi yang rendah serta kemampuan dan kemauan yang belum cukup	0.15	3	0.45	
	Sub Total	0.50		1.15	
	Total	1.00		2.60	

Dengan dasar tabel IFAS diperoleh total skor 2,60. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pemungut retribusi mampu bereaksi terhadap faktor strategis internalnya walaupun sebenarnya masih dapat ditingkatkan dengan cara mengoptimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan, misalnya mengadakan bimbingan teknis tentang tugas pokok dan fungsi, memperkecil pelanggaran disiplin dengan mempertegas tindakan bila ada pelanggaran disiplin, mengadakan bimbingan teknis tentang penguasaan, pengevaluasian peraturan bupati tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja tentang tugas pokok masing-masing pejabat struktural dengan memperhatikan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

b) Penentuan EFAS

Penentuan bobot untuk kategori peluang dan ancaman dengan membagi jumlah faktor peluang sebanyak 4 faktor dan faktor ancaman sebanyak 4 faktor sehingga total faktor eksternal sebanyak 8 faktor sehingga dapat ditentukan bobot :

- Peluang = $4 : 8 = 0,5$
- Ancaman = $4 : 8 = 0,5$

STIE Widya Wiwanda
Jangan Plagiat

Tabel 4.10
Matriks EFAS

	Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
	Peluang (O)				
1	Terlaksananya SOP	0,10	2	0,20	
2	Nilai Capaian Kinerja tinggi	0,10	3	0,30	
3	Kegiatan monitoring dan evaluasi, pengawasan yang di laksanakan secara rutin dan berkesinambungan	0,15	3	0,45	
4	Nilai Indeks Kepuasan pedagang pasar yang maksimal	0,15	3	0,45	
	Sub Total	0,50		1,40	
	Ancaman (T)				
1	Penilaian kinerja di Tingkat Kabupaten	0,10	3	0,30	
2	Besarnya target pendapatan	0,15	2	0,30	
3	Kepuasan masyarakat pedagang pasar	0,15	3	0,45	
4	Kurang sinergisnya hubungan kelembagaan	0,10	2	0,20	
	Sub Total	0,50		1,25	
	Total	1,00		2,65	

Berdasarkan tabel EFAS diperoleh total skor 2,65. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu belum bereaksi terhadap faktor strategis eksternalnya dalam arti belum dapat merespon/memanfaatkan peluang yang ada dan berupaya mengatasi ancaman yang ada dengan segala keterbatasan kemampuan yang dimiliki/ yang ada.

c) Penentuan posisi IFAS dan EFAS

Untuk mengetahui nilai kuadran pada aspek internal dan eksternal maka dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai berikut :

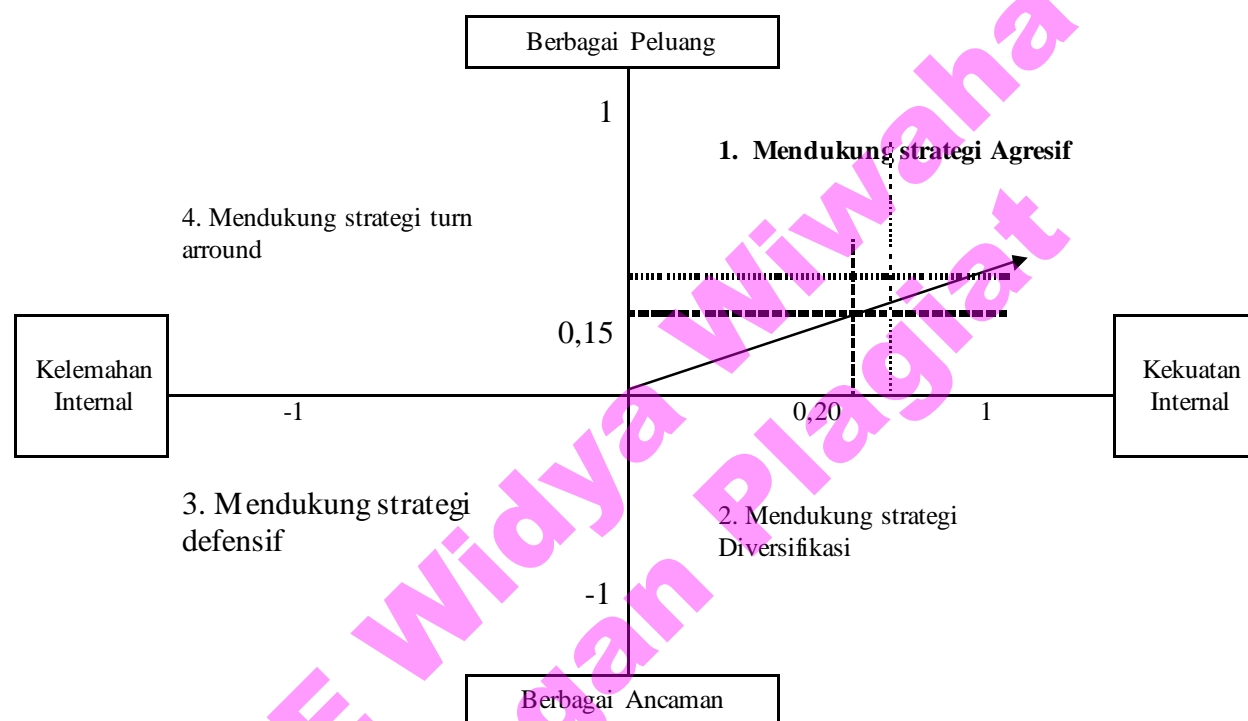
Tabel 4.11
Posisi IFAS dan EFAS

IFAS		EFAS	
Kategori	Sub Total (B x R)	Kategori	Sub Total (B x R)
Kekuatan (S)	1,45	Peluang (O)	1,40
Kelemahan (W)	1,15	Ancaman (T)	1,25
Total (S-W)	0,20	Total (O-T)	0,15

3) Penentuan Positioning

Posisi strategis organisasi dengan menggunakan matriks *positioning*. Dari hasil *positioning* tersebut dapat digunakan sebagai rekomendasi *grand strategy* organisasi berdasarkan hasil analisis terhadap faktor kekuatan dan kelemahan internal serta faktor peluang dan ancaman eksternal.

Berdasarkan tabel 4.10 didapatkan matriks *positioning* sebagai berikut :



Gambar 4.2
Matriks *Positioning* Organisasi

Berdasarkan pada gambar 4.2 diatas, Matriks *Positioning* Organisasi berada pada Kuadran I. Hal ini mengindikasikan bahwa situasi karyawan menguntungkan karena memiliki berbagai peluang dan kekuatan internal sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

4) Pemetaan interaksi faktor dalam Merancang Formulasi Strategis.

Pemetaan interaksi faktor adalah suatu strategi yang menggambarkan interaksi antara faktor-faktor eksternal peluang dan ancaman dengan internal kekuatan dan kelemahan yang menghasilkan sejumlah isu strategis yang diperlukan dalam menentukan formulasi strategis yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Berdasarkan Matriks *Positioning* Organisasi berada pada Kuadran I. Dengan strategi pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*) yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk meningkatkan kompetitifnya.

5) Strategi agresif dengan monitoring dan evaluasi.

Strategi agresif merupakan suatu pemikiran yang logis, analitis serta konseptualisasi hal-hal prioritas (dalam jangka panjang, pendek, maupun mendesak), untuk dijadikan acuan langkah, tindakan, kiat, dan taktik yang harus dilakukan secara terpadu agar kegiatan terlaksana sesuai dengan tujuan, sasaran dan hasil (output) yang harus dicapai berdasarkan kebijakan yang sudah ditetapkan.

Strategi agresif di fokuskan untuk memecahkan seluruh hambatan yang dihadapi dengan strategi yang sudah dirumuskan. Disdagkop dan UKM di harapkan memiliki kemampuan menerjemahkan strategi agresif pada tataran operasional, dimulai dengan kegiatan sosialisasi, bintek tentang pelaksanaan SOP serta di lanjutkan kegiatan monitoring dan evaluasi, pengawasan yang di laksanakan secara rutin dan berkesinambungan.

Tabel 4.12
Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Internal	1) Tingkat Pendidikan	1) Kurangnya pemahaman karyawan terhadap Standar Operasional Prosedur
	2) Struktur Organisasi yang maksimal	2) Kurangnya Sumber Daya Manusia yang berdisiplin
	3) Masa kerja ASN	3) Penindakan Disiplin belum optimal
Faktor Eksternal	4) Tunjangan Kinerja	4) Dalam menjalankan tugas kurang sepenuh hati, motifasi yang rendah serta kemampuan dan kemauan yang belum cukup
Peluang (O)	Strategi S – O	Strategi W – O
1) Terlaksananya SOP	1) Dengan tingkat pendidikan karyawan yang berkualitas maka akan terlaksana SOP yang sesuai.	1) Dengan kurangnya pemahaman standar SOP maka pencapaian kinerja karyawan kurang optimal
2) Nilai Capaian Kinerja tinggi	2) Mengoptimalkan tugas karyawan	2) Dengan SDM di bawah standar maka tidak akan tercapai kinerja yang maksimal
3) Kegiatan monitoring dan evaluasi, pengawasan yang di laksanakan secara rutin dan berkesinambungan	3) Mencegah kebocoran pendapatan	3) Kurangnya kesadaran dan tanggung jawab karyawan akan tugas pokok dan fungsinya
4) Nilai Indeks Kepuasan pedagang pasar yang maksimal	4) Dengan terjaminnya kesejahteraan karyawan dalam pelaksanaan tugas maka dapat tercapai pelayanan yang optimal	4) Kurangnya simpati pedagang pasar terhadap karyawan pemungut
Ancaman (T)	Strategi S – T	Strategi W – T
1) Penilaian kinerja di Tingkat Kabupaten	1) Dengan masa kerja yang cukup lama maka akan berpengaruh pada kemampuan mengatasi masalah dalam hal kinerja dan juga pencapaian target pendapatan. Melakukan pembinaan kepada pedagang tentang pentingnya membayar retribusi	1) Kurangnya kualitas sumber daya manusia akan berpengaruh pada kurang sinergisnya hubungan kelembagaan.
2) Besarnya target pendapatan	2) Menerapkan Perda yang ada	2) Kinerja kurang maksimal sehingga target pendapatan tidak tercapai.
3) Kepuasan pedagang pasar	4) Sarana prasarana pasar kurang memadai seperti keamanan, kebersihan (pengambilan sampah), tempat parkir.	3) Pelayanan akan terganggu
4) Kurang sinergisnya hubungan kelembagaan		4) Memanfaatkan sarana prasarana yang ada secara maksimal

Dari hasil hasil positioning pada gambar 4.2 menunjukkan bahwa Karyawan pemungut berada pada Kuadran I yang mana pada kuadran ini memanfaatkan kekuatan untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang terdapat pada lingkungan eksternal. Dengan demikian berdasarkan pengolahan data dengan matrik SWOT pada tabel 4.12 dengan strategi S – O dapat disimpulkan bahwa dengan struktur organisasi yang maksimal yaitu terisinya semua jabatan, sumber daya manusia yang memadai didukung dengan masa kerja Pegawai ASN yang sudah lama maka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Pegawai ASN maupun Organisasi dapat dilaksanakan sesuai dengan aturan sehingga fungsi sebagai pelayanan publik dapat dilaksanakan secara maksimal sehingga nilai capaian kinerja akan tinggi dengan target terpenuhi dan juga kepuasan masyarakat dapat tercapai secara maksimal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Masih kurang optimalnya kinerja karyawan pemungut retribusi yang ditunjukkan dengan waktu realisasi kinerja rata-rata 360 menit dari waktu menurut SOP sebesar 420 menit sehingga target yang akan di capai tidak terpenuhi.
2. Faktor-faktor ketidak sesuaian kinerja karyawan pemungut retribusi dengan Standar Operasional Prosedur pada Kantor Pengelolaan Pasar Kabupaten Magelang disebabkan oleh :
 - a. Karena hari pasaran bersamaan dengan hari libur kerja kantor sehingga tidak bisa langsung menyetorkan hasil pemungutan retribusi ke loket kas bendahara penerimaan.
 - b. Ada sebagian kecil karyawan pemungut retribusi yang kurang memahami maksud dibuatnya Standar Operasional Prosedur.

B. Saran

1. Kantor Pengelolaan Pasar Kabupaten Magelang seharusnya membuka loket kas bendahara penerimaan pada hari libur sabtu-minggu dan libur hari raya nasional.
2. Perlu adanya kegiatan sosialisasi, pelatihan dan bimbingan teknis untuk karyawan pemungut retribusi tentang pelaksanaan Standar Operasional Prosedur serta dilanjutkan dengan kegiatan monitoring dan evaluasi, pengawasan yang dilaksanakan secara rutin dan berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Catur Pratomo (2003), "Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Batang" *Jurnal Tesis MM Universitas Stikubank Semarang*.
- Gibson. J. L. Ivancevich, J. M. and Donnelly Jr. J. H, (1990), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-4, Jilid 1 (Terjemahan)*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, Hani (1993), *Manajemen Personalia dan Sumber Data Manusia*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Husein, Umar, (2003), *Metode Riset Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT.Gramedia
- Ika Wahyuningsih (2006), "Analisis Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai Bank Bukopin", *Jurnal Tesis Ekonomi Unisbank Semarang*
- Istijanto Oei(2005), *Riset Sumber Daya Manusia: Edisi keempat*. Gramedia
- Kartono(1987), *Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi ketiga. Andi Offset.
- Moorhead and Griffin (2013), *Perilaku Organisasi Edisi 9*, Jakarta:Salemba Empat.
- Moenir ,1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga
- Mulyadi, Deddi dan Rivai, Veithzal.2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Mustaanah (2005),"Pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai kantor Dipenda Provinsi Jawa Tengah – UPPD Kabupaten Kendal" *Jurnal Tesis Ekonomi Unisbank Semarang*
- Olusola, O. (2011). "Intrinsic motivation, job satisfaction and self-efficacy as predictors of job performance of industrial workers in Ijebu Zone of Ogun State". *Journal of International Social Research*, 4(17), 570-577.
- Rivai, Abdul dan Darsono Prawironegoro (2014), *Manajemen Strategis*, Jakarta: Mitra Wacana Media
- Aimee heene, Sebastian Desmidt, Faisal Afiff, Ismeth Abdullah (2010), *Manajemen strategik Keorganisasian Publik*
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 tahun 2012, Tentang Penyusunan SOP Administrasi Pemerintahan

Peraturan Bupati Magelang Nomor 31 Tahun 2013, Tentang Penyusunan SOP Administrasi Pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009, Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, Tentang Ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat