

**PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN RETRIBUSI  
PARKIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS  
PERHUBUNGAN KOTA BINJAI**

**TESIS**

Oleh

**SYAFRIZAL ASWIN LUBIS**

**151801100**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN RETRIBUSI  
PARKIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS  
PERHUBUNGAN KOTA BINJAI**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Magister Administrasi  
Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program  
Pascasarjana Universitas Medan Area

**OLEH**

**SYAFRIZAL ASWIN LUBIS**

**NPM. 151801100**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul** : Pengaruh Implementasi Kebijakan Retribusi Parkir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai.

**N a m a** : Syafrizal Aswin Lubis

**N P M** : 151801100

**Menyetujui :**

**Pembimbing I**



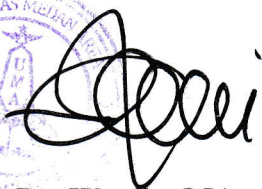

**Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA**

**Pembimbing II**





**Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Dr. Warjio, MA**

**Direktur**

**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, September 2019

Yang menyatakan



Syafrizal Aswin Lubis

**Telah diuji pada tanggal 19 September 2019**

---

**N a m a : Syafrizal Aswin Lubis**

**N P M : 151801100**

**Panitia Penguji Tesis**

**Ketua Sidang : Dr. Isnaini, SH, M.Hum**

**Sekretaris : Ir. Azwana, MP**

**Pembimbing I : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA**

**Pembimbing II : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si**

**Penguji Tamu : Dr. Abdul Kadir, M.Si**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan,      September 2019

Yang menyatakan

Syafrizal Aswin Lubis

## **A B S T R A K**

### **PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN RETRIBUSI PARKIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN KOTA BINJAI**

**Nama** : Syafrizal Aswin Lubis  
**NPM** : 151801100  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA  
**Pembimbing II** : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si

Penelitian ini bertujuan menganalisa Pengaruh Implementasi Kebijakan Retribusi Parkir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai. Dalam kebijakan retribusi tersebut dipengaruhi faktor-faktor variabel komunikasi, sumber daya, disposisi/sikap, dan struktur birokrasi. Berkenaan dengan itu, penelitian ini mencoba untuk menjawab pertanyaan bagaimana kebijakan retribusi parkir di Kota Binjai dan faktor-faktor dalam implementasi kebijakan retribusi parkir mana yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai.

Metode penelitian dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptis kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Binjai, berjumlah 65 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Kemudian data tersebut diolah dan dianalisis secara kuantitatif dan diuji secara statistik dengan analisis Regresi Berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh yang signifikan dari keseluruhan faktor atau variabel komunikasi, sumber daya manusia, disposisi/sikap dan struktur birokrasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai adalah faktor atau variabel komunikasi dan struktur birokrasi. Sedangkan pengaruh dari faktor atau variabel sumber daya manusia dan disposisi/ sikap tidak signifikan. Walaupun terdapat dua variabel atau faktor yang tidak signifikan, namun secara keseluruhan variabel atau faktor-faktor tersebut menunjukkan pengaruhnya (kontribusi) secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai sebesar 52,3 %.

Dalam penelitian ini adalah untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang di Dinas Perhubungan Kota Binjai, maka perlu ditingkatkan kemampuan pegawai dalam pelaksanaan tugas pelayanan. Perlu dilakukan pembenahan pegawai mulai dari perekrutan, pemilihan dan penempatan pegawai, selanjutnya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dilakukan pendidikan dan latihan baik teknis manajerial maupun teknis fungsional.

***Kata Kunci : Implementasi Kebijakan Retribusi Parkir Terhadap Kinerja***

## **A B S T R A C T**

### **THE EFFECT OF IMPLEMENTATION OF PARKING RETRIBUTION POLICY ON PERFORMANCE OF PUBLIC SERVICES IN THE RELATIONSHIP OF BINJAI CITY**

**Name** : Syafrizal Aswin Lubis  
**NPM** : 151801100  
**Study program** : Masters in Public Administration  
**Supervisor I** : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA  
**Supervisor II** : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Sc.

*This study aims to analyze the Effect of the Implementation of Parking Levy Policy on the Performance of Binjai City Transportation Department Employees. The levy policy is influenced by factors of communication variables, resources, disposition / attitude, and bureaucratic structure. In this regard, this study tries to answer the question of how parking retribution policies in Binjai City and which factors in implementing parking retribution policies affect the performance of Binjai City Transportation Department employees.*

*The research method was conducted using quantitative descriptive research methods. The study population was all employees in the Binjai City Transportation Department, totaling 65 people. Data collection was carried out using questionnaire, interview and documentation techniques. Then the data is processed and analyzed quantitatively and tested statistically by multiple regression analysis.*

*The results showed that the significant influence of all factors or communication variables, human resources, disposition / attitude and bureaucratic structure on the performance of Binjai City Transportation Department employees were communication factors and bureaucratic structures. While the influence of human resource factors or variables and disposition / attitude is not significant. Although there are two variables or factors that are not significant, overall the variables or factors show a significant influence (contribution) on the performance of Binjai City Transportation Department employees by 52,3%.*

*In this research is to be able to improve the performance of employees in the Department of Transportation of the City of Binjai, it is necessary to improve the ability of employees in carrying out service tasks. Improvements must be made to employees ranging from recruitment, selection and placement of employees, then to improve the ability of employees to do education and training both managerial and functional technical.*

*Keywords: Implementation of Parking Levy Policy on Performance*



## KATA PENGANTAR

### **Bismillaahir-rohmaanir-rohiim**

Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN RETRIBUSI PARKIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN KOTA BINJAI"**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascsarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis untuk mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS, selaku Direktur Program Magister Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Warjio, MA, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
4. Bapak Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA, selaku Dosen Pembimbing I.
5. Ibu Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II.
6. Staf dan Dosen Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.

7. Bapak Walikota Binjai H. Muhammad Idaham, SH, M.Si, yang telah memberikan izin untuk mengikuti pendidikan pada Program Magister Ilmu Administrasi Publik.
8. Bapak Syahrial,SH selaku Kepala Dinas Perhubungan Kota Binjai, Ibu Dra. Trisni Mulyani, M.Si selaku Sekretaris Dinas Perhubungan Kota Binjai, dan rekan-rekan kerja Dinas Perhubungan Kota Binjai yang telah memberikan data, informasi, serta dukungan sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

Teristimewa kepada orang tua saya, Hj. Aisyah Marpaung dan Hj Faizah Nasution yang sangat saya sayangi, untuk segala investasi hidup yang telah diberikan, terima kasih atas kesediaannya menjadi perpanjangan tangan kasih-Nya selama ini sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan dan meraih cita-cita yang saya impikan. Kepada Istri saya, Fahri YuniHasibuan,SE terima kasih atas do'a, dukukungan, baik moril dan meteril serta kasih sayang yang telah diberikan. Dan kepada anak saya tersayang, Muhammad Irsyad Lubis dan Nadia Naira Lubis yang telah menjadi penyemangat dalam keadaan apapun.

Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat dengan segala keterbatasannya, Terimakasih. Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, September 2019

Peneliti

## DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Kerangka Pemikiran .....	7
1.6. Hipotesis .....	14
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....	16
2.1. Kebijakan .....	16
2.2. Pelaksanaan Kebijakan .....	20
2.3. Retribusi .....	23
2.3.1. Dasar Hukum .....	23
2.3.2. Pengertian .....	25

	2.3.3. Lapangan Retribusi .....	26
	2.3.4. Tata Cara Pemungutan .....	28
2.4.	Kinerja .....	28
	2.4.1. Pengertian Kinerja .....	28
	2.4.2. Aspek-Aspek Kinerja .....	30
	2.4.3. Pengukuran Kinerja .....	32
	2.4.4. Pengukuran Kinerja Perorangan .....	35
	2.4.4.1. Kemampuan ( <i>Competency</i> ) .....	37
	2.4.4.2. Motivasi .....	38
	2.4.5. Kinerja Organisasi ( <i>Organization Performance</i> ) ....	40
	2.4.5.1. Efektifitas .....	41
	2.4.5.2. Efisiensi Kerja ( <i>Job Efficiency</i> ) .....	42
BAB III	METODE PENELITIAN .....	45
	3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
	3.2. Bentuk Penelitian .....	45
	3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	45
	3.3.1. Variabel Penelitian .....	46
	3.3.2. Definisi Operasional Variabel .....	47
	3.4. Sumber Data dan Teknik Penentuannya .....	49
	3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	50
	3.6. Validasi dan Rehabilitas Instrumen .....	51
	3.7. Rancangan Uji Hipotesis .....	53
BAB IV	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN DAN HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	56
	4.1. Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kota Binjai .....	56
	4.1.1. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perhubungan Kota Binjai .....	56
	4.1.2. Keadaan Pegawai di Lingkungan Dinas Perhubungan Kota Binjai .....	74
	4.1.3. Kebijakan Implementasi Retribusi Parkir .....	77
	4.2. Analisis Penelitian .....	86

4.2.1.	Deskripsi Tentang Data .....	87
4.2.2.	Uji Hipotesis .....	90
4.3.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	98
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	114
5.1.	Kesimpulan .....	114
5.2.	Saran .....	114
DAFTAR PUSTAKA	.....	116
LAMPIRAN		

## DAFTAR TABEL

No	J u d u l	Halaman
1.	Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Parkir Kota Binjai Tahun 2016-2018 .....	4
2.	Operasional Variabel .....	48
3.	Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan .....	75
4.	Petugas Pemungut Parkir Menurut Tingkat Pendidikan .....	76
5.	Keadaan Pegawai Menurut Pangkat dan Golongan .....	76

## DAFTAR GAMBAR

No	J u d u l	Halaman
1.	Alur Pikir Penelitian .....	14
2.	Siklus Penanganan Retribusi Parkir .....	78
3.	Struktur Organisasi .....	141





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Penelitian**

Pemberian otonomi daerah mengandung arti bahwa Pemerintah Daerah dapat mengatur rumah tangganya sendiri untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh masing-masing daerah. Selanjutnya penyerahan otonomi daerah bertujuan agar Pemerintah Kota atau Kabupaten dapat mandiri secara optimal. Kemandirian daerah akan terwujud apabila implementasi otonomi daerah yang tepat dan sesuai dengan keinginan atau kebutuhan rakyat daerah setempat.

Guna menuju daerah otonomi yang mandiri dan optimal, memerlukan sumber-sumber pembiayaan untuk penyelenggaraan. Adapun sumber-sumber pendapatan menurut Pasal 285 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah antara lain yaitu Pendapatan Asli Daerah, dana perimbangan, pinjaman daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang syah. Menyimak pasal dimaksud dapat dinyatakan bahwa penyelenggaraan otonomi daerah ada dua sumber pembiayaan yang pokok yaitu Pendapatan Asli Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya.

Berdasarkan pada sumber-sumber pendapatan daerah yang ada, selain pajak daerah, retribusi daerah juga memiliki potensi yang besar untuk membiayai pelaksanaan otonomi daerah. Hal ini menunjukkan bahwa pemungutan retribusi daerah sudah sebaiknya dilaksanakan secara intensif dan optimal. Optimalisasi

pemungutan yang di implementasikan dengan konsisten dan berkesinambungan diperkirakan akan memberikan kontribusi yang besar bagi kas daerah.

Salah satu retribusi daerah yang potensial guna meningkatkan penerimaan daerah adalah retribusi parkir. Sebagaimana diketahui bagi Daerah Kota/Kabupaten yang kurang memiliki sumber daya alam dan merupakan salah satu penyumbang PAD. Mengingat arti penting dari retribusi tersebut, pelaksanaan pemungutan retribusi parkir yang dikelola oleh Pemerintah Kota/Kabupaten bertujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Hal ini berarti dalam pemungutannya, Pemerintah Kota/Kabupaten berorientasi dengan kiat-kiat meningkatkan produktivitas dan profesionalitas untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Kota Binjai dapat dikatakan terletak pada posisi yang strategis karena berada pada jalur lintas Sumatera yaitu lintas Propinsi Aceh dan Kota Medan serta kota-kota lainnya. Hal ini menjadikan kota binjai sebagai kota transit atau persinggahan dari mereka yang melintas jalur tersebut. Kondisi ini sangat mendukung bagi kemajuan wilayah ini sebab memiliki potensial ekonomi yang cukup besar. Mengingat kondisi tersebut maka objek retribusi parkir ini mendapat perhatian yang cukup besar dari Pemerintah Kota Binjai untuk diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar pada penerimaan daerah.

Pemungutan retribusi parkir yang diberlakukan saat ini mengacu pada Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Menurut kebijakan tersebut, pengelolaan dan pemungutan retribusi parkir

merupakan tugas Pemerintah Kota/Kabupaten yang dilaksanakan oleh Dinas Perhubungan Kota Binjai.

Perlu disadari bahwa dalam melakukan berbagai usaha yang terencana tidak selamanya selalu berjalan mulus tanpa hambatan, demikian pula dalam penanganan retribusi parkir, masih ditemui adanya hambatan seperti yang terjadi di wilayah kerja Dinas Perhubungan Kota Binjai. Kecenderungan seperti itu terlihat di Kota Binjai dimana secara umum realisasi Pendapatan Asli Daerah yang berasal dari retribusi parkir menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Namun demikian pada tahun-tahun tertentu, terdapat perbedaan antara target dan realisasi penerimaan dari retribusi parkir. Hal ini berkaitan dengan penetapan ketentuan, baik berkenaan ketentuan parkir dari posisi serong dengan kemiringan  $30^{\circ}$ ,  $45^{\circ}$ , atau  $60^{\circ}$  ke sejajar trotoar atau badan jalan dan pelaksanaan kebijakan sistem karcis atau dengan sistem target.

Untuk lebih jelas berikut ini penulis kemukakan data mengenai realisasi target penerimaan retribusi parkir dalam 3 (tiga) tahun terakhir dan kontribusi persentase hasil retribusi parkir terhadap retribusi daerah Kota Binjai dalam 3 (tiga) tahun terakhir, sebagaiberikut :

Tabel 1.1  
Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Parkir Kota Binjai  
Tahun 2016-2018

NO	TAHUN	TARGET PENERIMAAN RETRIBUSI PARKIR DI TEPI JALAN UMUM	REALISASI PENERIMAAN RETRIBUSI PARKIR DI TEPI JALAN UMUM	PERSENTASE
1.	2016	Rp. 450.000.000,-	Rp. 287.643.000,-	63,92 %
2.	2017	Rp. 517.500.000,-	Rp. 497.365.000,-	96,11 %
3.	2018	Rp. 1.155.000.000,-	Rp. 831.072.000,-	71,95 %

Sumber : Dinas Perhubungan Kota Binjai 2019

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa target retribusi parkir dan kontribusi hasil penerimaan sektor retribusi daerah, dalam 3 (tiga) tahun terakhir relatif rendah. Padahal menurut penulis hal ini tidak perlu terjadi jika pegawai pengelola parkir sungguh-sungguh mematuhi dan melaksanakan kebijakan Pemerintah Kota Binjai mengenai retribusi parkir.

Penelitian mengenai implementasi kebijakan retribusi parkir di Kota Binjai ini dilakukan untuk menjawab seberapa besar pengaruh implementasi kebijakan retribusi parkir terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai sebagai pengelola parkir yang merupakan salah satu upaya dalam menggali Pendapatan Asli Daerah.

Oleh karena itu agar proses/mekanisme aktivitas organisasi dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, maka manusia sebagai subyek atau pelaku organisasi itu harus merupakan daya pembangun bagi organisasi. Maksud dari pengertian di atas adalah bahwa unsur manusia akan berkurang apabila tidak disertai dengan ketaatan pada peraturan atau prosedur aturan permainan yang

berlangsung dalam organisasi. Dengan perkataan lain diperlukan adanya disiplin yang tinggi agar manusia benar-benar berfungsi sebagai kekuatan pembangunan. Dinas Perhubungan Kota Binjai sebagai organisasi yang bertanggung jawab, atas pungutan retribusi parkir, dapat difungsikan secara baik dan maksimal apabila para pegawainya memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Pentingnya disiplin dalam setiap organisasi adalah agar setiap peraturan, prosedur dan aturan main yang ditentukan dapat ditegakkan. Demikian halnya dengan pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai harus pula memiliki disiplin kerja yang tinggi agar dapat memfungsikan diri bagi peningkatan atau pencapaian tujuan, yakni peningkatan pendapatan daerah.

Jadi dengan adanya disiplin yang tinggi, diharapkan dapat menumbuhkan kemampuan kerja bagi para pegawai pengelola parkir agar memiliki kompetensi, keterampilan dan sikap yang profesional dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Berpijak dari kenyataan tersebut penulis mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut: Seberapa besar pengaruh implementasi kebijakan retribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai.

## **1.2.Perumusan Masalah.**

Masalah pokok penelitian ini menyangkut sejauh mana pengaruh implementasi kebijakan retribusi parkir terhadap kinerja pegawai dalam upaya menggali Pendapatan Asli Daerah.

Dari uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang, permasalahan yang dihadapi Dinas Perhubungan Kota Binjai adalah bahwa sumbangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor parkir masih rendah, dimana target dan realisasi penerimaan tidak tercapai dalam kurun waktu 2016 sampai dengan 2018. Tahun 2016 kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar 63,92 %, tahun 2017 sebesar 96,11 %, tahun 2018 sebesar 71,95 %, masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh implementasi kebijakan implementasi retribusi parkir terhadap kinerja.
2. Adanya pengaruh komunikasi, sumber daya manusia, disposisi/sikap, dan struktur birokrasi terhadap kinerja.

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Adapun maksud tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran dan penjelasan tentang pengaruh implementasi kebijakan retribusi parkir terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai yaitu :

**“Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi kebijakan retribusi parkir dikota Binjai berdasarkan teori Edwar III”.**

### **1.4.Manfaat Penelitian.**

Penelitian ini di harapkan bermanfaat bagi kegunaan pengembangan ilmu dan kegunaan operasional sebagai berikut :

1. Secara teoritik, hasil penelitian diharapkan dapat di jadikan bahan kajian dalam studi Kebijakan Publik, dalam konteks kebijakan retribusi parkir dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.
2. Secara operasional dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pembuat kebijakan di daerah khususnya Pemerintah Kota Binjai, dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

### **1.5.Kerangka Pemikiran**

Kebijakan publik yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan memperoleh legitimasi dan lembaga legislatif telah memungkinkan birokrasi untuk bertindak dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Pengertian kebijakan publik secara etimologis dikatakan oleh Dye (1987:2) yaitu ; *Public policy is whatever government choose to do or not to do*. Hal itu dikemukakan pula dengan definisi yang relatif sama oleh Edwar III dan Sharkansky (dalam Islamy 1994 : 18) bahwa kebijakan publik merupakan apapun yang dinyatakan Pemerintah untuk melekukan atau tidak melakukan sesuatu.

Dalam kebijakan publik Jones (1989:11) mengemukakan terdapat sekurang-kurangnya lima tahapan kegiatan yaitu : *problem identification, formulation, legitimation, implementation, dan evaluation*. Tahapan yang satu dengan yang lainnya tidak dapat dipisahkan dan saling berkaitan. Sehubungan dengan *problem identification*, pemerintah dituntut untuk melakukan tindakan dalam memecahkan suatu masalah. Kemudian mengajukan salah satu alternatif terbaik dalam memecahkan masalah tersebut melalui *formulation*. Program (sejumlah tindakan yang sah) merupakan hasil dari proses *legitimation*. Setelah itu, tindakan

berikutnya *implementation*, yaitu tindakan untuk melaksanakan program. Akhirnya tindakan tersebut dinilai berdasarkan tujuan melalui proses *evaluation*. Hasil evaluasi tersebut merupakan bahan bagi pembuatan kebijakan berikutnya berkenaan dengan masalah yang sama.

Peraturan Daerah mengenai Retribusi Parkir yang telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai suatu kewajiban yang harus dipenuhi oleh masyarakat sebagai warga negara dan merupakan salah satu sumber pendapatan bagi pemerintah, merupakan suatu kebijakan publik tahap implementasi. Goer (dalam Islamy, 1994:12) menyatakan Administrasi publik sebagai profesional harus memiliki kemampuan teknis dalam menjalankan tugas-tugasnya dan selalu berorientasi pada pemberian pelayanan yang baik pada masyarakat. Hal ini disebabkan Administrator publik sebagai penentu kebijakan merupakan salah satu komponen dari sistem kebijakan publik.

Adapun Peraturan perundangan tentang Retribusi Parkir yang menjadi acuan dalam rangka pelaksanaan pengelolaan retribusi parkir adalah Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Guna mendukung pelaksanaan retribusi di daerah maka Daerah Kabupaten dan Daerah Kota mempunyai kewenangan dalam mengatur tata cara pelaksanaan pengelolaan retribusi di daerah yang tercantum dalam peraturan-peraturan daerah tentang retribusi yang akan dipungut.

Di dalam menelaah suatu kebijakan terdapat aspek yang sangat penting untuk diperhatikan yaitu pelaksanaan dari kebijakan itu sendiri. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Udoji (dalam Wahab, 1997:59) :



Bahwa dalam pelaksanaan kebijakan adalah suatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pembuatan kebijaksanaan. Kebijaksanaan-kebijaksanaan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.

*(The implementation of policies is as important if not more important than policy making. Policies will remain dreams or blue prints file jakets unless they are implemented).*

Lebih lanjut implementasi kebijakan sebagaimana ditegaskan oleh Suryaningrat (1989:102) bahwa :

Upaya untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan mempergunakan sarana dan menurut urutan waktu tertentu. Agar penentuan tujuan kebijaksanaan dapat mencapai *output* atau *outcome* dan agar *policy demands* dapat terpenuhi maka kebijaksanaan harus dilaksanakan. Pelaksanaan kebijaksanaan dapat pula dirumuskan sebagai penggunaan sarana yang telah dipilih untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.

Dalam rangka pelaksanaan kebijakan dapat diartikan sebagai penyediaan sarana untuk melaksanakan suatu (*to provide the means for carrying out*) sehingga menimbulkan dampak atau akibat suatu kebijakan dapat dipandang sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijakan yang biasanya dalam bentuk Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Pemerintah, dan lain-lain sebagai diuraikan sebelumnya.

Efek secara langsung dapat dirasakan oleh para aktor pelaksanaan kebijakan itu sendiri, dimana pelaksanaan kebijakan akan dipengaruhi oleh hal lain seperti kepentingan, tujuan, perasaan suka tidak suka dan lainnya, yang sudah tentu hal-hal tersebut akan berpengaruh terhadap pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan.

Edward III (1980:10), mengajukan empat faktor atau variabel yang berpengaruh terhadap keberhasilan dan kegagalan implementasi kebijakan. Empat

varoable atau faktor tersebut antara lain meliputi variable atau faktor *communication, resources, disposition, dan bureaucratic structure*. Agar implementasi kebijakan berjalan efektif, maka setiap orang yang terkait dan bertanggung jawab, harus memahami dan menjabarkan hasil kebijakan. Maka ketentuan-ketentuan implementasi kebijakan harus dikomunikasikan kepada pelaksana-pelaksana terkait secara jelas, akurat, dan konsisten. Komunikasi adalah pengalihan dan pemahaman suatu pengertian. Komunikasi yang sempurna adalah bila gagasan, pikiran, pengertian yang disampaikan ditanggapi, diterima dengan persepsi yang sama seperti yang dimaksudkan oleh pengirim (Mansoer, 1989:140).

Kebijakan yang telah dirumuskan harus senantiasa dikomunikasikan secara terus menerus kepada khalayak, seperti kebijakan tentang retribusi parkir di tepi jalan umum dikomunikasikan kepada masyarakat, supaya masyarakat memahaminya lebih dalam. Tidak diterimanya suatu kebijakan, bisa jadi bukan karena kebijakan yang dirumuskan tersebut yang kurang aspiratif, tapi karena kebijakan tersebut belum dipahami secara mendalam oleh masyarakat. Ali Imron (1996:58) mengungkapkan bahwa komunikasi adalah suatu proses, komunikasi ini sangat penting artinya, jika kita sadari tidak semua hal yang dikomunikasikan oleh komunikator itu senantiasa dapat dicerna persis oleh komunikan. Namun hal yang paling penting dalam komunikasi adalah bagaimana komunikasi tersebut merupakan komunikasi yang jelas, tepat, dan akurat, sehingga semua hal yang dikomunikasikan dapat diterima atau dicerna persis oleh komunikan.

Akan tetapi, bagaimanapun jelas dan konsistennya ketentuan-ketentuan implementasi suatu kebijakan publik dan ditransmisikan secara akurat' namun implementasi kebijakan publik tidak akan efektif jika tidak didukung oleh kinerja pelaksana kebijakan yang memadai, baik dilihat dari segi jumlah maupun keahliannya. Sumber daya manusia akan sangat terkait dengan pencapaian misi, tujuan dan strategi kebijakan. Menurut Rao (1996;23) bahwa kekuatan setiap organisasi adalah orang-orangnya. Orang dapat diperlakukan sebagai sumber daya yang tersedia bagi organisasi dan bersifat dinamis. Berbeda dengan sumber daya fisik, sumber daya manusia memiliki kemampuan berkembang tanpa batas. Sumber daya manusia adalah asset organisasi yang paling penting dan membuat sumberdaya lainnya bekerja. Sumber daya manusia penting karena mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Sedangkan Henry Simamora (1995:7) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia sekarang digunakan dan diakui sebagai asset organisasi yang paling berharga. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif untuk mencapai berbagai tujuan.

Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan publik juga menjadi penentu keberhasilan pelaksana kebijakan publik, yang berkaitan dengan bagaimana mereka memahami kebijakan dan pengaruh implementasi kebijakan tersebut terhadap kepentingan kinerja organisasi serta pribadi mereka. Menurut Edvard III (1980:11), variabel ini diartikan sebagai keinginan atau kesepakatan di kalangan pelaksana untuk menerapkan kebijakan. Jika penerapan kebijakan dilaksanakan secara efektif pelaksana bukan hanya harus mengetahui apa yang harus mereka

kerjakan, tetapi mereka juga harus memiliki kemampuan dan keinginan untuk menerapkan.

Hal lain yang terkait dengan keberhasilan implementasi kebijakan publik ditentukan juga oleh struktur birokrasi, yang menyangkut prosedur pelaksanaan baku (standard operating procedure atau SOP) dalam meningkatkan kinerja pelaksana kebijakan. Penerapan kebijakan tidak akan berhasil jika terdapat kelemahan dalam struktur birokrasi tersebut. Dalam hal ini ada dua karakteristik birokrasi umum, yaitu penggunaan sikap dan prosedur yang rutin, serta fragmentasi dalam pertanggungjawaban di antara berbagai unit organisasi. Indikator struktur birokrasi yang sederhana dan cepat akan turut membantu pencapaian misi dan tujuan yang akan dicapai.

Adapun yang dimaksud dengan istilah kinerja, sebagaimana yang dijelaskan oleh Sedarmayanti (1995;52) bahwa:

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi adalah merupakan hal yang penting.

Dari pendapat di atas, maka standar kinerja pegawai perlu dirumuskan guna dijadikan tolak ukur dalam mengadakan penilaian atau perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar tersebut dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap hasil kerja yang telah dilaksanakan.

Sementara itu menurut Mitchell (dalam Sedarmayanti, 1995;53), bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu :

1. *Quality of work* (kualitas kerja);
2. *Promptness* (ketepatan waktu);
3. *Initiative* (inisiatif);
4. *Capability* (kemampuan);
5. *Communication* (komunikasi).

Dari pernyataan di atas, jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tidak efektifnya kinerja pegawai menurut Castetter (Sedarmayanti, 1995;54) antara lain: pengaruh karier, pengaruh kemampuan, pengaruh sosial, pengaruh keluarga dan pengaruh psikologis. Sedangkan sumber utama penyebab tidak efektifnya kinerja pegawai antara lain: kelemahan-kelemahan intelektual, psikologis, fisik, demotivasi, personalitas, keuangan, preparasi jabatan dan orientasi nilai.

Dengan demikian ketidakefektifan kinerja pegawai, salah satunya disebabkan oleh faktor di atas. Guna menentukan seorang pegawai memiliki kinerja yang efektif atau tidak, perlu dikaji lebih mendalam seberapa jauh faktor tersebut memberi dampak terhadap kondisi tertentu. Kinerja pegawai dapat dinilai dari apa saja yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Kinerja aparatur/pegawai daerah dapat diartikan kemampuan kerja aparatur/pegawai daerah yang harus dicapai sesuai kedudukan dan tugas pokok serta tanggung jawab dan wewenangnya.

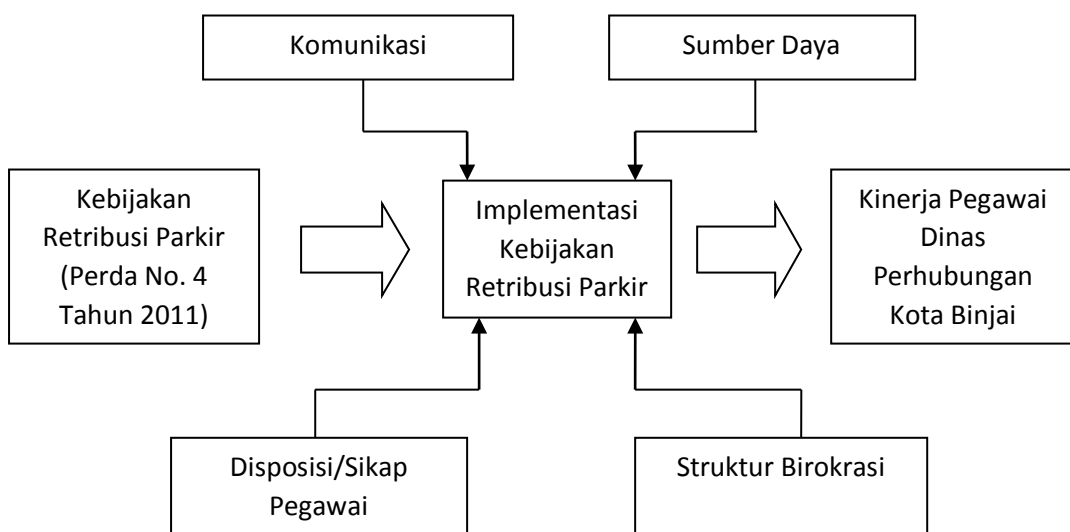
Jika orang merasakan bahwa terdapat kemungkinan yang tinggi suatu kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan, atau penghargaan yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, motivasi orang untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan tinggi. Sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh penghargaan, motivasi orang untuk mencapai sasaran yang ditetapkan akan rendah pula.

Pegawai Dinas Perhubungan di Kota Binjai sebagai pelaksana kebijakan retribusi parkir akan meningkat kinerjanya jika dipengaruhi dan didukung oleh komunikasi, sumber daya manusia pelaksana, disposisi atau sikap pelaksana, dan struktur birokrasi dimana kebijakan tadi dilaksanakan sesuai dengan prosedur penilaian kemampuan kerja berdasarkan prestasi yang diperlihatkan.

Secara ilustratif, alur pikir penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

Gambar 1.1

Pengaruh Implementasi Kebijakan Retribusi Parkir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai



## **1.6.Hipotesis**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif dalam implementasi kebijakan retribusi parkir terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan di Kota Binjai.
2. Faktor komunikasi, sumber daya, disposisi/sikap, dan struktur birokrasi secara parsial pada implementasi mempengaruhi kinerja pegawai.





## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kebijakan**

Di Indonesia, perkataan policy sering diterjemahkan ke dalam konsep yang berkaitan satu sama lain, yaitu kebijakan dan kebijaksanaan. Poerwadarminta (1978;138) rnengartikan kata "kebijakan berasal dari kata bijak yang berarti pandai, mahir, selalu menggunakan akal budinya. Dengan demikian, secara harfiah, kebijakan berarti kepandaian atau kemahiran. Adapun kata "kebijaksanaan", menurut Poerwadarminta (1978;138), berasal dari kata bijaksana yang berarti selalu menggunakan akal budinya (pengalamannya dan pengetahuannya), tajam pikiran, pandai dan ingat-ingat, cara pimpinan dan bertindak (mengenai pemerintahan, perkumpulan, dan sebagainya), dan kecakapan bertindak bila menghadapi orang lain (kesulitan dan sebagainya). Dari pengertian bahasa tadi, kata ini biasanya digunakan untuk perbuatan yang baik, menguntungkan atau positif. Kata inipun sering dikornbinasikan dengan kata "arif", seperti arif bijaksana, yang berarti tahu, mengetahui, cerdas, pandai, berilmu bijaksana.

Namun demikian, dalam pengertian teknis akademis, kata kebijakan atau kebijaksanaan mengacu pada pengertian yang bermacam-macam. Hal ini karena realitas kebijakan menyangkut banyak aspek, sehingga ada kecenderungan masing-masing pakar menekankan pada salah satu aspek dari kebijakan tersebut. Dye, (dalam Kartasmita, 1995.2) menyatakan bahwa kebijakan publik adalah apa saja yang dliakukan dan tidak dilakukan oleh pemerintah. Dalam arti ini,

maka kebijakan publik adalah usaha-usaha untuk memahami dan memberi arti bahwa apa: (1) yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah mengenai sesuatu masalah; (2) yang menyebabkan atau yang mempengaruhinya; dan (3) pengaruh dan dampak dari kebijakan publik tersebut.

Eulau dan Prewitt (dalam Kartasasmita, 1995:2) menyatakan bahwa kebijakan adalah sebuah "ketepatan yang berlaku" yang dicirikan oleh perilaku yang konsisten dan berulang, baik dari yang membuatnya maupun yang mentaatinya.

Peters (dalam Kartasasmita, 1995:23) mengartikan kebijakan publik sebagai totalitas kegiatan pemerintah, baik yang dilakukan langsung atau melalui pihak lain, yang berpengaruh pada kehidupan penduduk di negara itu, Sedangkan menurut Pal (1996:2) kebijakan publik adalah *a course of action or inaction chosen by public authorities to address a given problem or interrelated set of problems* (melakukan atau tidak melakukan tindakan yang dipilih oleh pejabat-pejabat publik dalam mengatasi sesuatu masalah atau serangkaian masalah).

Studi kebijakan biasa juga dikenal sebagai studi mengenai tindakan pemerintah yang dilakukan secara rasional, sistematis untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk itu dipergunakan sarana dan prasarana tertentu, sehingga berkesesuaian dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik menurut Crance le Roy, seperti yang dikutip oleh Ateng Syafrudin (1991:4), antara lain:

1. Prinsip kepastian hukum (*principle of legal security*),
2. Prinsip keseimbangan (*principle of proportionality*),
3. Prinsip bertindak cermat (*principle of carefulness*),

4. Prinsip motivasi (*principle of motivation*),
5. Prinsip tidak-boleh mencampur adukkan kewenangan (*principle of misuse of competence*),
6. Prinsip kesamaan dalam pengambilan keputusan (*principle of equality*),
7. Prinsip permainan yang jujur (*principle of fair play*),
8. Prinsip keadilan atau kewajaran (*principle of reasonable of prohibition of arbitrariness*),
9. Prinsip tanggapan penghargaan yang wajar (*principle of meeting raised expectation*),
10. Prinsip meniadakan akibat atas suatu keputusan yang batal (*principle of undoing the consequences of unmilled decision*),
11. Prinsip perlindungan atas pandangan hidup atau cara hidup pribadi (*principle of protecting the personal way of life*),
12. Prinsip kebijakan/kesabaran (*principle of patiently*),
13. Prinsip penyelenggaraan kepentingan umum (*principle of public service*).

Dengan memperhatikan segala hal yang menyangkut kebijaksanaan publik diatas, maka dapat dikatakan bahwa kebijakan perpajakan merupakan salah satu bentuk dari kebijakan publik yang berarti kepandaian, kemahiran pimpinan Dinas Perhubungan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menggali potensi perpajakan serta memberikan pelayanan pada wajib parkir kendaraan sesuai dengan ketentuan peraturan pemerintah Kota Binjai. atau pemerintah pada tingkat yang lebih atas. Pelaksana kebijakan perpajakan dan wajib parkir memahami dan menyadari akan hak dan kewajibannya.

Pembahasan kebijakan publik, termasuk kebijakan perpajakan, tidak lepas dari kegiatan atau proses kenegaraan dan politik. Sebagai bagian dari proses politik, kebijakan publik dapat menentukan metode-metode dan bagaimana kebijakan negara itu dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Hal ini menempatkan kebijakan publik sebagai bagian yang tak terpisahkan dari proses kegiatan pelaksanaan pemerintahan suatu negara.

Sebagai suatu sistem, kebijakan publik tidak berarti statis, karena lahir, tumbuh dan berkembang dalam suatu ekologi yang dinamik. Sistem kebijakan publik dalam dinamika ekologi adalah sebagai berikut:

1. Kehidupan masyarakat berkembang dalam setiap aspek kehidupan berbangsa yang mencakup dinamika sosial, politik, ekonomi, budaya, dan pendidikan.
2. Kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat dalam mencapai kualitas maupun kuantitas kehidupan terhadap pelayanan aparatur sebagai penyelenggara negara.
3. Kebijakan pembangunan dalam pelaksanaan Otonomi Daerah Tingkat II semakin penting peranannya agar dapat lebih dekat dengan masyarakat.
4. Situasi dan kondisi internasional, nasional maupun daerah, dapat berdampak positif maupun negatif yang dapat dirasakan di dalam negeri.
5. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya yang semakin pesat termasuk ilmu administrasi.

Seperti ilmu politik, ilmu kebijakan publik adalah suatu ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki oleh rakyat melalui pemerintah, dan cara mereka mendapatkannya. Teori kebijakan publik mementingkan aspek konkrit dan prosedur manajemen, karena itu, teori kebijakan publik tidak hanya mempersoalkan apa yang dilakukan oleh pemerintah tetapi bagaimana mempersoalkan manusia sebagai tenaga pendorong dan penggerak, lembaga-lembaga, dan proses kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu, maka ilmu kebijakan publik bersifat dinamik, karena mempunyai sifat dinamik, maka cenderung konseptual.

## 2.2. Pelaksanaan Kebijakan

Udoji (dalam Wahab, 1997:59) menyatakan bahwa pelaksanaan kebijaksanaan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pembuatan kebijaksanaan. Kebijaksanaan-kebijaksanaan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.

*(The implementation of policies is as important if not more important than policy making. Policies will remain dreams or blue prints file jackets unless they are implemented).*

Pada tataran operasional, ada kemungkinan terjadi kegagalan, Menurut Hoogerwood dan Gunn, sebagaimana dikutip oleh Wahab (1997:62), ada dua kategori kegagalan kebijakan (*Policy failure*), yaitu *non implementation* dan *unsuccessful implementation*. Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan kebijakan (Wahab, 1997:62) adalah pelaksanaannya yang jelek (*Bad Execution*), kebijakannya sendiri memang jelek (*bad policy*) atau kebijakan itu memang bernasib jelek (*bad luck*). Implementasi kebijakan merupakan suatu proses melaksanakan keputusan kebijaksanaan (biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah).

Ada tiga aktivitas penting menurut Jones dalam implementasi program yaitu:

**Organization:** The establishment or rearrangement of resources, units and methods for putting a program into effect.

**Interpretation:** The translation of program language into acceptable and feasible plans and directives.

**Applications:** The routine provision of services, payment, or other agreed upon program objectives or instrument (Jones, 1984:166).

Pengaruh konteks implementasi kebijakan akan terlihat setelah kebijakan tersebut dilaksanakan. Hal itu menunjukkan bahwa proses pelaksanaan kebijakan merupakan salah satu tahapan penting dan menentukan dalam proses

perumusan pembuatan kebijakan selanjutnya. Berhasil atau tidaknya suatu kebijakan dalam mencapai tujuannya di tentukan dalam pelaksanaannya.

Mengenai pelaksanaan kebijaksanaan, Hoogerwerf (1983;17) mengemukakan sebagai berikut :

Bahwa pelaksanaan kebijakan itu hampir selalu harus disesuaikan lagi. Hal itu disebabkan karena tujuan dirumuskan terlalu umum, saran tidak dapat diperoleh pada waktunya dan faktor waktu dipilih terlalu optimis, semua ini berdasarkan gambaran situasi yang kurang tepat. Dengan perkataan lain: pelaksanaan kebijakan di dalam praktek sering menjadi suatu proses yang berbelit-belit, yang menjurus kepada permulaan baru dari pada seluruh proses kebijakan atau menjadi buyar sama sekali.

Pelaksanaan kebijaksanaan menurut Maarse (1983;157) merupakan penggunaan sarana-sarana yang dipilih untuk mencapai tujuan-tujuan yang dipilih. Hal-hal yang berpengaruh adalah isi kebijaksanaan, tingkat informasi, dukungan dan pembagian potensi (struktur organisasi, kekuasaan dan sebagainya).

Hal ini tentunya menunjukkan bahwa implementasi kebijakan akan berpengaruh terhadap pencapaian hasil dari pada kebijakan yang telah dirumuskan, dan hal itu dapat disejajarkan dengan proses konversi/mechanisme sistem, sehingga output yang dihasilkan sesuai dengan target atau cita-cita yang hendak dicapai melalui perumusan kebijakan. Dengan demikian proses perumusan kebijakan selanjutnya dapat lebih cermat dan hati-hati, serta memberikan kejelasan mengenai implementasi kebijakan selanjutnya.

Kekurangan atau kesalahan suatu kebijakan biasanya akan diketahui setelah kebijakan itu dilaksanakan. Begitu juga suksesnya pelaksanaan kebijakan dapat dilihat dari akibat yang ditimbulkan sebagai hasil pelaksanaan kebijakan. Sehubungan dengan hal tersebut Irfan Islamy (1991;107) mengemukakan:

"Suatu kebijaksanaan negara akan menjadi efektif bila dilaksanakan dan mempunyai dampak positif bagi anggota-anggota masyarakat. Dengan kata lain tindakan atau perbuatan manusia yang menjadi anggota-anggota masyarakat itu bersesuaian dengan apa yang diinginkan. oleh pemerintah atau negara".

Dengan demikian untuk mewujudkan pelaksanaan kebijakan yang efektif terdapat pedoman berupa syarat-syarat pelaksanaan kebijakan yang harus dilaksanakan.

George C Edwards III (1980: 10-12) menyatakan bahwa implementasi kebijakan akan berhasil apabila terdapat empat faktor kritis atau variabel yang mendukung, yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap dan struktur organisasi. Untuk memperjelas masing-masing variabel tersebut, maka ia menyatakan sebagai berikut:

1. Komunikasi.

Menunjukkan peranan penting sebagai acuan agar pelaksana kebijakan mengetahui persis apa yang akan mereka kerjakan. Berarti komunikasi juga dapat dinyatakan dengan perintah dari atasan terhadap pelaksana-pelaksana kebijakan sehingga penerapan kebijakan tidak keluar dari sasaran yang dikehendaki. Dengan demikian komunikasi tersebut harus dinyatakan dengan jelas, tepat, dan konsisten.

2. Sumber daya.

Variabel ini bukan hanya mencakup faktor sumber daya manusia/aparat semata melainkan juga mencakup kemampuan sumber daya material lainnya untuk mendukung pelaksanaan kebijakan tersebut. Sumber daya yang memadai dan

memenuhi kualifikasi akan menghasilkan pelaksanaan kebijakan yang tepat dan efektif.

3. Disposisi atau sikap pelaksana.

Variable ini diartikan sebagai keinginan atau kesepakatan di kalangan pelaksana untuk menerapkan kebijakan. Jika penerapan kebijakan dilaksanakan secara efektif, pelaksana bukan hanya harus mengetahui apa yang harus mereka kerjakan, tetapi mereka juga harus memiliki kemampuan dan keinginan untuk menerapkannya.

4. Struktur birokrasi.

Merupakan variabel terakhir yang mempunyai dampak terhadap penerapan kebijakan dalam arti bahwa penerapan kebijakan itu tidak akan berhasil jika terdapat kelemahan dalam struktur organisasi tersebut. Dalam hal ini ada dua karakteristik birokrasi yang umum, yaitu penggunaan sikap dan prosedur yang rutin, serta fragmentasi dalam pertanggungjawaban di antara berbagai unit organisasi.

## **2.3. Retribusi**

### **2.3.1. Dasar Hukum**

Pada tanggal 29 Mei 1957 diberlakukan peraturan tentang retribusi daerah. Akan tetapi, karena undang-undang tersebut sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan, maka diadakan pembaharuan sistem perpajakan daerah dan retribusi daerah yang mengarah pada sistem yang sederhana, adil, efektif dan efisien yang dapat menggerakkan peran serta masyarakat dalam pembiayaan pembangunan daerah. Atas dasar pertimbangan itu, maka diberlakukan Undang-



undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Keberlakuan undang-undang tersebut didasarkan pada:

1. Pasal 5 ayat (1), Pasal 18, Pasal 20 a;ayat (1), dan Pasal 23 ayat (2) Undang-undang Dasar 1945
2. Undang-undang Nornor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 38, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3037).

Pengesahan retribusi daerah diatur berdasarkan Pasal 158 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 yaitu :

- (1) Peraturan Daerah yang telah ditetapkan oleh gubernur/bupati/walikota disampaikan kepada Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah ditetapkan.
- (2) Dalam hal Peraturan Daerah bertentangan dengan kepentingan umum dan/atau peraturan perundangundangan yang lebih tinggi, Menteri Keuangan merekomendasikan pembatalan Peraturan Daerah dimaksud kepada Presiden melalui Menteri Dalam Negeri.
- (3) Penyampaian rekomendasi pembatalan oleh Menteri Keuangan kepada Menteri Dalam Negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan paling lambat 20 (dua puluh) hari kerja sejak tanggal diterimanya Peraturan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (4) Berdasarkan rekomendasi pembatalan yang disampaikan oleh Menteri Keuangan, Menteri Dalam Negeri mengajukan permohonan pembatalan Peraturan Daerah dimaksud kepada Presiden.

- (5) Keputusan pembatalan Peraturan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (4) ditetapkan dengan Peraturan Presiden paling lama 60 (enam puluh) hari kerja sejak diterimanya Peraturan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (6) Paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah keputusan pembatalan sebagaimana dimaksud pada ayat (5), Kepala Daerah harus memberhentikan pelaksanaan Peraturan Daerah dan selanjutnya DPRD bersama Kepala Daerah mencabut Peraturan Daerah dimaksud.
- (7) Jika provinsi/kabupaten/kota tidak dapat menerima keputusan pembatalan Peraturan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dengan alasan-alasan yang dapat dibenarkan oleh peraturan perundang-undangan, Kepala Daerah dapat mengajukan keberatan kepada Mahkamah Agung.
- (8) Jika keberatan sebagaimana dimaksud pada ayat (7) dikabulkan sebagian atau seluruhnya, putusan Mahkamah Agung tersebut menyatakan Peraturan Presiden menjadi batal dan tidak mempunyai kekuatan hukum.
- (9) Jika Pemerintah tidak mengeluarkan Peraturan Presiden untuk membatalkan Peraturan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (5), Peraturan Daerah dimaksud dinyatakan berlaku.

### **2.3.2. Pengertian.**

Bab 1, Pasal 1, Ayat (64) Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 menyatakan : “Retribusi Daerah, yang selanjutnya disebut Retribusi, adalah pungutan Daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang

khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan”.

Adapun yang dimaksud dengan “Jasa” adalah kegiatan Pemerintah Daerah berupa usaha dan pelayanan yang menyebabkan barang, fasilitas, atau kemanfaatan lainnya yang dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan. Pengertian jasa diatas dibagi ke dalam dua bagian, yaitu jasa umum dan jasa usaha, Yang dimaksud “Jasa umum” adalah jasa yang disediakan atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan, “sedangkan yang dimaksud dengan Jasa usaha” adalah jasa yang disediakan atau diberikan oleh Pemerintah Daerah dengan menganut prinsip komersial karena pada dasarnya dapat pula disediakan oleh sektor swasta.

Sehubungan dengan itu, maka perpajakan yang dapat dianggap sebagai suatu jasa yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Kota Binjai, karena perpajakan merupakan usaha dan pelayanan yang menyebabkan barang, fasilitas, atau kemanfaatan lainnya yang dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan. Sesuai dengan perkembangan keadaan, tampaknya jasa perpajakan pun dapat dipandang sebagai jasa usaha, karena ada kemungkinan bagi Pemerintah Daerah untuk melibatkan peranserta swasta dalam pengelolaan perpajakan.

### **2.3.3. Lapangan Retribusi**

Lapangan retribusi sangat luas, karena lapangan retribusi akan berkembang sesuai dengan perkembangan daerah. Lapangan retribusi adalah seluruh lapangan pungutan yang diadakan untuk keuangan daerah sebagai

pengganti jasa daerah. Bab VI, Pasal 108, ayat (1) Undang-undang Nomor 28

Tahun 2009 menentukan bahwa objek retribusi terdiri dari:

- a. Jasa umum;
- b. Jasa usaha;
- c. Perizinan tertentu.

Selanjutnya, Bab VI Pasal 108 ayat (2), (3), dan (4), menentukan bahwa retribusi dibagi ke dalam tiga golongan, yaitu:

- a. Retribusi jasa umum;
- b. Retribusi jasa usaha;
- c. Retribusi perizinan tertentu.

Sebagaimana ditentukan di dalam Pasal 108, maka jenis-jenis retribusi yang termasuk golongan retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, dan retribusi perizinan tertentu, akan ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah. Peraturan Pemerintah yang mengatur jenis-jenis retribusi tersebut untuk masing-masing golongan adalah sebagai berikut.

1. Jenis-jenis Retribusi Jasa Umum adalah:
  - a. Retribusi Pelayanan Kesehatan;
  - b. Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan;
  - c. Retribusi Penggantian Biaya Cetak Kartu Tanda Penduduk dan Akta Catatan Sipil;
  - d. Retribusi Pelayanan Pemakaman dan Pengabuan Mayat;
  - e. Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum;
  - f. Retribusi Pelayanan Pasar;
  - g. Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor;
  - h. Retribusi Pemeriksaan Alat Pemadam Kebakaran;
  - i. Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta;
  - j. Retribusi Penyediaan dan/atau Penyedotan Kakus;
  - k. Retribusi Pengolahan Limbah Cair;
  - l. Retribusi Pelayanan Tera/Tera Ulang;
  - m. Retribusi Pelayanan Pendidikan;
  - n. Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi.

2. Jenis-jenis Retribusi Jasa Usaha adalah:
  - a. Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah;
  - b. Retribusi Pasar Grosir dan/atau Pertokoan;
  - c. Retribusi Tempat Pelelangan;
  - d. Retribusi Terminal;
  - e. Retribusi Tempat Khusus Parkir;
  - f. Retribusi Tempat Penginapan/Pesanggrahan/Villa;
  - g. Retribusi Rumah Potong Hewan;
  - h. Retribusi Pelayanan Kepelabuhanan;
  - i. Retribusi Tempat Rekreasi dan Olahraga;
  - j. Retribusi Penyeberangan di Air;
  - k. Retribusi Penjualan Produksi Usaha Daerah.
  
3. Jenis-jenis Retribusi Perizinan Tertentu adalah:
  - a. Retribusi Izin Mendirikan Bangunan;
  - b. Retribusi Izin Tempat Penjualan Minuman Beralkohol;
  - c. Retribusi Izin Gangguan;
  - d. Retribusi Izin Trayek;
  - e. Retribusi Izin Usaha Perikanan.

#### **2.3.4. Tata Cara Pemungutan**

Undang-undang ini menyebutkan pada dasarnya "retribusi tidak dapat diborongkan". Selanjutnya, pasal 160 menyatakan :

- (1) Retribusi dipungut dengan menggunakan SKRD atau dokumen lain yang dipersamakan.
- (2) Dokumen lain yang dipersamakan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa karcis, kupon, dan kartu langganan.
- (3) Dalam hal Wajib Retribusi tertentu tidak membayar tepat pada waktunya atau kurang membayar, dikenakan sanksi administratif berupa bunga sebesar 2% (dua persen) setiap bulan dari Retribusi yang terutang yang tidak atau kurang dibayar dan ditagih dengan menggunakan STRD.
- (4) Penagihan Retribusi terutang sebagaimana dimaksud pada ayat (3) didahului dengan Surat Teguran.
- (5) Tata cara pelaksanaan pemungutan Retribusi ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah.

## 2.4. Kinerja

### 2.4.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*. Menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika dan Canada tahun 1979, (dalam Prawirosentono, 1999:1) kinerja berasal dari akar kata "to perform" yang mempunyai beberapa "entries" berikut:

1. *To do carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan),
2. *To discharge or fulfill; as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar);
3. *To portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan);
4. *To render by voice or a musical instrument* (menggambarkannya dengan suara atau alat musik);
5. *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab);
6. *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan);
7. *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik);
8. *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti *performance* atau kinerja adalah sebagai berikut. "Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Disamping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja maksimal yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001:94) "Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu".

Dari pengertian di atas dapat memberikan gambaran yang jelas bagaimana seseorang karyawan yang dapat dikatakan berprestasi dan bagaimana seorang karyawan yang kurang berprestasi. Seorang karyawan yang berprestasi apabila ia dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya didasarkan atas kecakapan/profesionalisme, memiliki pengalaman yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, tanggung jawab, memperhatikan ketentuan waktu serta dilaksanakan dengan tidak melanggar aturan yang berlaku.

#### **2.4.2. Aspek-aspek Kinerja**

Keberhasilan suatu sistem dalam mencapai peningkatan kinerja pegawai, selain tergantung pada obyektivitas penilai serta validitas dan realibilitas metode yang digunakan, juga akan dipengaruhi oleh kriteria-kriteria kinerja yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja akan meningkat apabila penilaian didasarkan pada kriteria yang tepat bagi suatu pekerjaan tertentu.

Beberapa ahli menitikberatkan penilaian kinerja tersebut terhadap kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan. Menurut. Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatannya dalam menjalankan tugas

pekerjaannya. Mitchel (Sedarnayanti. 1995:53) menyatakan bahwa aspek-aspek kinerja tersebut meliputi :

1. *Quality of Work* - kualitas hasil kerja;
2. *Promptness* - ketepatan waktu;
3. *Initiative* - prakarsa dalam menyelesaikan tugas
4. *Capability* - kemampuan menyelesaikan tugas;
5. *Communication* - kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain.

Lebih lanjut Gomes (1995;135) mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai meliputi:

1. *Quantity of work* : yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan;
2. *Quality of work* : yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. *Job knowledge* : yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan;
4. *Creativiness* : yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan;
5. *Cooperation* : yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain;
6. *Dependability* : yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
7. *Initiative* : yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya,
8. *Personal quality* : yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada persoalan traits (karakter individu) seorang pegawai seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya. Bahkan dengan *performance result* tersebut memungkinkan terjadinya suatu penilaian lebih obyektif.



Namun demikian, tidak semua jenis pekerjaan dapat dilihat dari hasilnya secara kuantitatif sehingga pengukuran dengan performance result akan menghasilkan data yang tidak akurat. Misalnya, seorang resepsionis tidak dapat diukur prestasinya dari jumlah tamu yang datang, tapi dapat dinilai prestasinya dari kemampuan dia melayani tamu tersebut. Untuk itu, pemilihan aspek penilaian kinerja harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang dinilai. Manajemen harus mampu menciptakan aspek-aspek penilaian yang lebih mendekati kebenaran dari setiap pekerjaan yang dilakukan.

#### **2.4.3. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan hal yang terpenting dalam manajemen pada sebuah organisasi, karena dengan adanya pengukuran kinerja akan mendorong pencapaian tingkat kinerja dan produktivitas yang lebih optimal dalam organisasi. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan, nantinya akan memberikan umpan balik (*feed back*) serta merupakan hal yang terpenting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan pada masa yang akan datang. Melalui pengukuran kinerja dalam suatu organisasi perusahaan dapat mengetahui kinerjanya dalam suatu periode tertentu. Kegiatan dapat diukur dan dievaluasi serta penghargaan dan tindakan disiplin dapat diukur secara lebih obyektif.

Whittaker (*The Management Performance Result Act of 1993*) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga dipergunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals*

*and objectives*). Menurut Whittaker, elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas: 1) Perencanaan dan penetapan tujuan; 2) Pengembangan ukuran yang relevan; 3) Pelaporan formal atas hasil; dan 4) Penggunaan informasi.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) tentang Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah (2000;5) menyebutkan bahwa :

Pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukuman (reward/punishment), akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas, kita dapat mengetahui bahwa dengan adanya pengukuran kinerja dalam suatu organisasi perusahaan dapat mengetahui tingkat kinerja dalam organisasi dalam pencapaian tujuan dengan meningkatkan mutu dan kualitas kerja serta dapat menilai tingkat kinerja pegawai sehingga motivasi dapat dipacu untuk lebih maju lagi ke arah masa depan tujuan organisasi. Untuk dapat menjawab pertanyaan akan tingkat keberhasilan suatu organisasi baik pemerintah atau swasta, maka seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat diukur. Pengukuran tidak semata-mata kepada input (masukan) dari program tetapi lebih ditekankan kepada output (keluaran), proses, manfaat dan dampak dari program organisasi untuk kesejahteraan konsumen.

Melalui pengukuran kinerja, keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kemampuan organisasi tersebut berdasarkan sumber daya yang dikelolanya dalam mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah dituangkan dalam perencanaan strategik. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) adalah (2000:3) manfaat pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam

manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik (*feed back*), yang merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan pada masa yang akan datang.

Dengan adanya pengukuran kinerja dalam organisasi maka kegiatan dan program dalam organisasi dapat diukur dan dievaluasi, dan pengukuran kinerja setiap organisasi dapat diperbandingkan dengan organisasi lain yang sejenisnya, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih obyektif.

Jadi manfaat pengukuran kinerja adalah sangat penting peranannya bagi pihak manajemen dalam organisasi untuk:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja pula melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadikan alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah dipenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan dalam organisasi.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Menurut Siagian (1999:227) yang menyebutkan tujuan Penilaian Kinerja adalah :

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan.
5. Membantu para pegawai untuk menentukan rencana karirnya dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pada intinya bermanfaat bagi peningkatan kinerja pegawai dan membantu pengembangan karir dimasa yang akan datang serta menciptakan kesejahteraan pegawai yang berprestasi. Hal ini terjadi karena data yang terdapat dari penilaian tersebut digunakan oleh bagian kepegawaian sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen yang berhubungan dengan pemberian kompensasi, pendidikan dan latihan, promosi, pemutusan hubungan kerja dan sebagainya.

#### **2.4.4. Pengukuran Kinerja Perorangan.**

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah lembaga yang dinamakan perusahaan ataupun yayasan (*Foundation*) dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group human being*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi yang bersangkutan

Dalarn hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*corporate performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja pegawai baik rnaka kemungkinan kinerja lembaga atau perusahaan juga akan lebih baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila didukung oleh keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia kerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, nrempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik.

Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) rnerupakan hal yang menciptakan motivasi seorang pegawai bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Dalam mengukur kinerja perorangan dalam suatu organisasi. Quinn dan kawan-kawan (dalarn Prawirosentono, 1999 192) menerangkan sebagai berikut :

Kinerja setiap unit kerja diukur dengan rnetode statistik, khususnya tentang mutu suatu produksi. Para manajer harus menerima tanggung jawab atas kinerja bawahannya. Bila bawahannya berkinerja buruk, maka jangan .sekedar menyalahkan karyawan bawahannya. Oleh karena itu para manajer harus memonitor kinerja setiap bawahannya berdasarkan kendali secara statistik (*statistical control*)".

Untuk itu seorang manajer perlu mempunyai ukuran kinerja para pegawai, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah. Disamping itu informasi tentang kinerja bawahannya diperlukan pula, bila suatu saat seorang manajer ingin mengubah sistem yang ada. Kita sering terjebak untuk menilai seorang berkinerja buruk, padahal sistem atau peralatan yang digunakan yang salah. Berikut ini adalah cara sederhana menilai kinerja perorangan, yakni.

KINERJA = KEMAMPUAN (KAPASITAS + MOTIVASI)
--

Banyak faktor yang mempengaruhi kemampuan seseorang tetapi secara sederhana kemampuan seseorang dapat di lihat dari keahlian atau skill yang dimiliki. Keahlian dapat dilihat dari latar belakang pendidikan dan pengalaman seseorang.

#### **2.4.4.1. Kemampuan (*Competency*)**

Disadari bahwa manajemen personalia atau manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi adalah bagaimana organisasi tersebut dapat mengelola, mengembangkan dan menghargai orang-orang yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Martini (Lestari, 1999;18) mengklasifikasikan sumber daya manusia tiga katagori, yaitu fisik, tak berwujud (*intangible*) dan kegunaan klasifikasi sumber daya dan berwujud disebut oleh Martini sebagai Kompetensi.

Dari pengertian diatas, maka kita dapat menarik pengertian bahwa yang disebut dengan kompetenti adalah sumber daya manusia yang tak berwujud, dalam hal ini dimaksud diantaranya adalah kemampuan pegawai, baik dari segi pengetahuannya, keterampilannya maupun sikap dan prilakunya. Kemudian Amstrong dalam Sedarmayanti (2001;5) bahwa :

“ Any personal trait, characteristic or skill which can be shown to be directly, linked to effective or outstanding job performance ( Bakat, sifat dan keahlian individu yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja yang efektif dan bail sekali )”.

Sebagaimana dijelaskan Thoha (.1996:282) berkenaan dengan kompetensi yaitu "Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dari kematangan, berkaitan

dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman",

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi memiliki cakupan yang lebih luas tidak hanya kemampuan berupa keahlian dan pengetahuan tetapi juga menyangkut tingkah laku individu. Kemampuan dengan keahlian dan pengetahuan diharapkan dapat mempengaruhi dan merubah tingkah laku manusia. Perubahan tingkah laku dengan memiliki kompetensi yang cakap akan memberikan kontribusi yang berharga bagi efektifitas organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan.

Jadi beberapa pengertian tentang kompetensi tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi tersebut adalah kemampuan yang harus dimiliki, baik itu organisasi maupun individu untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya secara baik dan memuaskan.

#### **2.4.4.2. Motivasi**

Untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah motivasi kerja pegawai itu sendiri. Untuk itu diperlukan teknik-teknik tertentu yang dapat digunakan pimpinan untuk mengintegrasikan antara kebutuhan individu dengan tujuan organisasi.

Siagian (1989;134) menjelaskan pelaksanaan motivasi dalam organisasi yang menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

- a. Jelaskan tujuan organisasi kepada setiap orang yang ada dalam organisasi;
- b. Usahakan agar setiap orang menyadari, memahami, serta menerima baik tujuan tersebut.
- c. Jelaskan filsafat yang dianut pimpinan organisasi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi;
- d. Jelaskan kebijaksanaan yang ditempuh oleh pimpinan organisasi dalam usaha pencapaian tujuan;
- e. Usahakan agar setiap orang mengerti struktur organisasi;
- f. Jelaskan peranan apa yang diharapkan oleh pimpinan organisasi untuk dijelaskan oleh setiap orang;
- g. Tekankan pentingnya kerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan;
- h. Perlakukan setiap bawahan sebagai manusia dengan penuh pengertian;
- i. Berikan penghargaan serta pujian kepada karyawan yang cakap dan teguran serta bimbingan kepada orang-orang yang kurang mampu bekerja;
- j. Yakinkan setiap orang bahwa dengan bekerja dalam organisasi tujuan pribadi orang-orang tersebut akan tercapai semaksimal

Dalam teknik ini diperlukan kemampuan yang cukup bagi seseorang pimpinan untuk dapat menerapkannya, karena pimpinan harus dapat menjelaskan dan menerangkan apa yang menjadi konsep-konsep pimpinan tersebut dalam mengembangkan dan menumbuhkan organisasi serta pencapaian tujuannya.

Selanjutnya teknik motivasi juga dikemukakan oleh Nitisemo (1993;163), yaitu :

- a. Pemberian gaji yang layak
- b. Pemberian insentif
- c. Memperhatikan rasa harga diri
- d. Memenuhi kebutuhan rohani
- e. Memenuhi kebutuhan prestasi
- f. Menempatkan pekerja pada tempat yang tepat
- g. Menimbulkan rasa aman dimasa depan
- h. Memperhatikan lingkungan tempat kerja
- i. Memberikan kesempatan untuk maju
- j. Menciptakan persaingan yang sehat.



Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa teknik-teknik motivasi, secara garis besarnya dapat digolongkan ke dalam dua sitat yaitu teknik motivasi yang bersifat materil dan teknik motivasi yang bersifat non materil, serla pada dasarnya adalah kemampuan pimpinan organisasi dalam melaksanakan segala kegiatan-kegiatan sesuai dengan tujuan dalam organisasi tersebut.

Menurut Filippo (1989;115) pengertian motivasi adalah "Suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan pegawai dan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi". Sedangkan menurut Benelson dan Staner (Koontz 1986;115) pengertian motivasi adalah "Suatu keadaan di dalam diri seseorang yang mendorong mengaktifkan atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan prilaku ke arah tujuan".

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul karena adanya kebutuhan individu yang harus dipenuhi yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.4.5.Kinerja Organisasi (Organizational Performance)**

Pada prinsipnya organisasi itu dibangun, dibentuk, dioperasikan dan dikembangkan untuk kepentingan manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Warna dan sifat organisasi dipengaruhi oleh tingkah laku dan perilaku manusia yang ada di dalamnya yang menjalankan organisasi tersebut.

Menurut Reitz (dalam Prawirosentono, 1999;20) adalah sebagai berikut "*Art organization is a social unit deliverafely designed lo achieve some specific goal and goals*". (suatu organisasi adalah suatu unit sosial yang dibentuk untuk mencapai tujuan dan beberapa tujuan).

Dari pengertian diatas, bahwa organisasi adalah suatu sistem sosial dalam mencapai tujuan yang juga mencakup perilaku seseorang dalam organisasi tersebut, sepenuhnya harus dimengerti. Karena organisasi adalah merupakan alat atau wadah dalam rnelaksanakan kegiatan organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Suatu organisasi dalarn rnencapai tujuan yang ditetapkan melalui sarana dalam benturk organisasi yang digerakan oleh sekelompok orang yang ada dalam organisasi yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Berhasilnya suatu kinerja organisasi (*organization performance*) kinerja perusahaan (*corporate peerformance*) tentunya harus di dukung oleh kinerja individu yang terlibat clalam organisasi suatu perusahaan tersebut. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi pula oleh disiplin dan inisiatif, wewenang dan tanggung jawab akan mencerminkan apakah organisasi berjalan secara efisien dan efektif atau tidak, dan pada akhirnya akan menentukan kinerja (*performance*) organisasi tersebut.

#### **2.4.5.1.Efektifitas**

Keberhasilan pelaksanaan kegiatan dalam organisasi dapat dilihat dari efektifitas organisasi dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Istilah efektifitas pada dasarnya berkaitan dengan hasil yang dicapai atau sering disebut sebagai "berhasil guna". Menurut Syamsi (1989:18)

disebutkan kata efektifitas ini diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dengan istilah berhasil guna. Setiap instansi pasti menghendaki agar kegiatannya sukses dalam mencapai tujuannya. Pengertian efektifitas ini tidak sama dengan efisiensi (berdaya guna) karena dalam pengertiannya yang diinginkan, sedangkan efektifitas ditekankan dari segi keberhasilannya, efeknya saja.

Pengertian efektifitas lainnya yang disampaikan oleh beberapa ahli, antara lain:

1. Handyaningrat (1990;16) menyatakan "pada umumnya kegiatan pemerintah adalah tidak efisien tetapi efektif sekalipun diusahakan juga dengan adanya efisien dan efektif.
2. Etzioni (1982;12) organisasi dibentuk agar dapat menjadi unit sosial yang paling efektif dan efisien, efektifitas organisasi diukur dari tingkat sejauh mana ia mencapainya.
3. Emerson (Handyaningrat, 1996;16) menyatakan bahwa "*effectiveness is measuring intern of attaining prescribes goals or objectives*" (efektifitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya).

Dari berbagai pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa efektifitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai, atau menunjukkan pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain pengertian efektifitas berpangkal pada derajat keberhasilan mencapai tujuan atau mengandung pengertian terjadi efek (akibat) yang dikehendaki. Jadi, pengertian efektifitas ditekankan pada segi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara optimal.

#### **2.4.5.2. Efisiensi Kerja (Job Efficiency)**

Gie (1981;26) "efisiensi adalah perbandingan terbaik antara input dan output, antara daya usaha dan hasil, antara pengeluaran atau antara ongkos-ongkos dan kenikmatan yang dicapai". Perbandingan terbaik disini ditinjau antara keuntungan dan biaya (antara hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang dipergunakan) dalam hal ini juga diartikan sebagai jumlah hasil maksimum yang dicapai dengan penggunaan sumber-sumber yang terbatas, atau dengan kata lain adalah hubungan antara apa yang telah diselesaikan dengan apa yang harus diselesaikan.

Lebih lanjut Gie (1992;1) menyatakan perincian perbandingan terbaik dalam hal efisiensi dapat ditinjau dari dua segi, yaitu :

1. Dari segi sumber usaha.

Bahwa suatu usaha dinyatakan efisien bilamana suatu hasil tertentu yang diharapkan benar-benar tercapai dengan menggunakan berbagai unsur kegiatan yang paling sedikit yaitu lima unsur ; pikiran, tenaga, waktu, ruang dan benda.

2. Dari segi hasil kerja,

Suatu kerja dinyatakan efisien bilamana dengan mempergunakan sumber sumber usaha tertentu yang tersedia sungguh-sungguh menghasilkan tujuan kegiatan yang paling banyak.

Gie (1992;4) lebih lanjut mengemukakan bahwa:

1. Cara bekerja yang sebanyak mungkin menghemat pikiran yang tidak sulit, tidak menimbulkan ketegangan atau bahkan kepusingan pikiran.

2. Cara bekerja yang sebanyak mungkin menghargai tenaga berarti cara yang paling tidak berat, tidak menimbulkan kelelahan jasmani.
3. Cara bekerja yang sebanyak mungkin menghemat waktu berarti cara yang paling tidak lama, tidak terjadi kelambatan dalam pelaksanaan kerja.
4. Cara bekerja yang sebanyak mungkin menghemat ruang berarti cara yang paling tidak jauh, tidak terjadi jarak yang panjang dalam pelaksanaan kerja.
5. Cara bekerja yang sebanyak mungkin menghemat biaya berarti cara yang paling tidak boros, tidak berakibat menghamburkan biaya untuk membayarkan benda benda yang digunakan dalam pelaksanaan.

Jadi efisiensi berorientasi pada masukan dibandingkan dengan keluarannya dan merupakan ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana dan dapat diukur dengan melihat cara yang paling mudah (pikiran) dan cara yang paling ringan (tenaga), cara yang paling cepat (waktu), cara yang paling dekat (ruang), dan cara yang paling murah (biaya).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Perhubungan Kota Binjai. Penelitian lapangan dilaksanakan selama dua bulan (Februari 2019 – Maret 2019) dalam rangka pengumpulan data primer dan data sekunder sekaligus mengadakan pengamatan tentang kinerja pegawai dan juga petugas parkir.

#### **3.2. Bentuk Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkapkan pengaruh variabel implementasi kebijakan retribusi parkir terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai. Dalam penelitian ini, metode atau pendekatan yang digunakan adalah metode deskripsi kuantitatif, yaitu kegiatan penelitian yang tidak saja bermaksud untuk bisa menggambarkan tentang suatu keadaan yang diteliti secara sistematis, faktual dan akurat, tetapi juga disertai analisis hubungan antar variabel-variabel penelitian untuk kemudian ditarik suatu kesimpulan. Untuk menganalisis lebih jauh tentang pengaruh antar variabel ini digunakan analisis regresi berganda.

#### **3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Berdasarkan identifikasi masalah dan hipotesis yang diajukan terdapat beberapa variabel yang menentukan identifikasi, spesifikasi, dan operasionalisasi secara lebih rinci. Untuk itu maka berikut ini akan dijelaskan identifikasi dan spesifikasi variabel penelitian dari definisi operasionalnya.

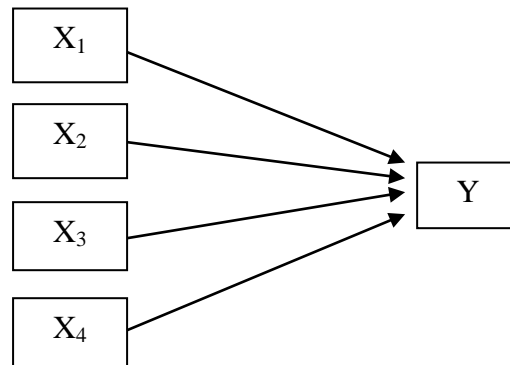
### 3.3.1 Variabel Penelitian

Pada dasarnya terdapat dua variabel utama yaitu variabel implementasi kebijakan retribusi parkir yang di dalam pelaksanaannya dipengaruhi oleh empat faktor atau variabel yaitu variabel komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, serta struktur birokrasi.

Kebijakan retribusi parkir (X) adalah salah satu jenis dari kebijakan retribusi daerah yang berkaitan dengan peningkatan Pendapatan Asli Daerah dan menjadi salah satu sumber pembiayaan dalam pemberian pelayanan dan pembangunan daerah. Implementasi kebijakan retribusi parkir tersebut dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Binjai. Variabel komunikasi ( $X_1$ ) adalah segala bentuk penyampaian informasi yang disampaikan haruslah memiliki kejelasan dan konsisten agar komunikasi menjadi efektif; variabel sumber daya ( $X_2$ ) adalah jumlah pegawai atau aparat yang ada di Dinas Perhubungan Kota Binjai yang memiliki keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan tugas, anjuran, perintah dari atasan, variabel disposisi/sikap ( $X_3$ ) adalah kecenderungan, keinginan atau kesepakatan para aparat untuk melaksanakan kebijakan, dan struktur birokrasi ( $X_4$ ) adalah adanya standar prosedur operasi (standart operating procedure) yang akan memudahkan dan menyeragamkan tindakan dari para aparat pelaksana kebijakan dalam melaksanakan apa yang menjadi bidang tugasnya.

Kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota binjai adalah prestasi yang diperlihatkan atau kemampran kerja lembaga yang menangani kegiatan pemungutan retribusi parkir di tepi jalan umum. Hal ini dapat dilihat dari aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

### Struktur Variabel Penelitian



Keterangan:

- X<sub>1</sub> = komunikasi
- X<sub>2</sub> = sumber daya
- X<sub>3</sub> = disposisi/sikap
- X<sub>4</sub> = struktur birokrasi
- Y = kinerja pegawai

### 3.3.2. Definisi Operasionalisasi Variabel

Variabel X disebut variabel independent (variabel bebas, pengaruh). Dalam penelitian ini variabel independent (variabel bebas) terdiri dari empat variabel yaitu variabel komunikasi (X<sub>1</sub>), variabel sumber daya (X<sub>2</sub>), variabel disposisi/sikap (X<sub>3</sub>), dan variabel struktur birokrasi (X<sub>4</sub>). Sedangkan variabel dependent (variabel terikat) adalah kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai (Y). Pengertian variabel bebas (variabel stimulus) adalah: "variabel yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)" (Sugiyono, 2001;21).



Adapun variabel Y adalah variabel dependent (variabel output, kriteria, konsekuen), yaitu: "variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas" (Sugiyono, 2001;:2 I)

Matriks dari peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.1  
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Implementasi Kebijakan Retribusi Parkir. Implementasi Kebijakan Retribusi Parkir Dipengaruhi oleh faktor-faktor : Komunikasi ( $X_1$ )	a. Kejelasan b. Konsisten	1. Informasi implementasikebijakan yang disampaikan oleh atasan dapat diterima dengan jelas 2. Kebijakan yang disampaikan konsisten (sesuai) dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan 3. Informasi implementasi kebijakan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan mudah dilaksanakan. 4. Selalu ada kesempatan bagi bawahan untuk membahas masalah implementasi kebijakan jika terjadi kesulitan.
Sumber Daya ( $X_2$ )	a. Staff	1. Jumlah pegawai untuk melaksanakan kebijakan tersedia secara memadai. 2. Setiap satuan kerja diisi oleh pegawai dengan jenis pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya. 3. Setiap satuan kerja diisi oleh pegawai dengan jenjang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya. 4. Mutasi kerja yang dilaksanakan sesuai dengan prestasi kerja dari pegawai.
Disposisi / Sikap ( $X_3$ )	a. Kemauan b. Kemampuan	1. Pegawai dalam melaksanakan kebijakan

		<p>merasa aman, nyaman, dan puas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Pegawai mendukung pelaksanaan kebijakan.</li> <li>3. Pegawai merasakan bahwa dalam melaksanakan kebijakan sebagai sebuah tuntutan, bukan beban.</li> <li>4. Pegawai memprioritaskan keberhasilan pelaksanaan kebijakan.</li> </ol>
Struktur Birokrasi ( $X_4$ )	a. Standar Prosedur Operasi (SOP)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyeragaman tindakan dalam melaksanakan apa yang menjadi bidang tugasnya.</li> <li>2. Memudahkan tindakan dalam melaksanakan apa yang menjadi tugasnya.</li> <li>3. Koordinasi antara satuan kerja berjalan lancar.</li> <li>4. Pelayanan dapat berjalan lebih lancar.</li> </ol>
Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Binjai (Y)	a. Kualitas Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama diantara sesama pegawai berjalan dengan baik.</li> <li>2. Pembagian kerja pada setiap pegawai disesuaikan dengan kemampuan dan pengalaman dalam bidang bekerja.</li> </ol>
	b. Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.</li> <li>2. Menyampaikan laporan secara teratur.</li> </ol>
	c. Inisiatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.</li> <li>2. Menyampaikan laporan secara teratur.</li> </ol>
	d. Kemampuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Latar belakang pendidikan yang dimiliki sesuai dengan bidang tugas.</li> <li>2. Pengalaman.</li> <li>3. Untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja, maka diperlukan pelatihan.</li> </ol>
	e. Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikatif</li> <li>2. Informasi</li> <li>3. Media</li> <li>4. Komunikan</li> <li>5. Respon/Tanggap</li> </ol>

### **3.4. Sumber Data dan Teknik Penentuannya.**

Penelitian ini difokuskan kepada *Pengaruh Implementasi Kebijakan Retribusi Parkir Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Binjai*, dengan demikian unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai yang berada di unit kerja Dinas Perhubungan Kota Binjai.

Sugiono (1997;59) mengemukakan bahwa "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan"

Sedangkan menurut Arikunto (1993;102) yang dimaksud populasi adalah: "Keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian maka penelitiannya merupakan penelitian populasi".

Adapun jumlah anggota populasi pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai dalam penelitian ini berjumlah 65 orang. Penentuan populasi tersebut didasarkan pada pertimbangan pada mereka yang benar-benar terkait dalam pelaksanaan retribusi parkir.

Dalam penelitian ini penulis menetapkan seluruh jumlah pegawai dijadikan sampel, yang dilakukan dengan cara kuesioner..

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data.**

Teknik yang dilakukan untuk memperoleh data dilakukan dengan cara:

- a. Kuesioner yaitu pengumpulan data dengan mempergunakan daftar pertanyaan terstruktur dengan pilihan jawaban.

- b. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data sekunder kelengkapan data. Dilakukan dengan mencermati dan menelaah dokumen-dokumen yang sesuai dengan topik penelitian.

### **3.6. Validitas dan Rehabilitas Instrumen**

Sebagaimana yang telah diungkapkan sebelumnya bahwa untuk mengukur variabel penelitian digunakan kuesioner. Sebelum kuesioner sebagai instrumen penelitian dipakai untuk mengukur suatu variabel harus diuji terlebih dahulu keabsahannya (validitas) dan keandalannya (reliabilitas).

Validitas menunjukkan apakah suatu instrumen penelitian benar-benar mengukur variabel yang akan diukur atau tidak. Suatu instrumen yang mempunyai validitas tinggi akan mampu menjalankan fungsi ukurnya sehingga mampu memberikan hasil ukur sesuai dengan makna dan tujuan dilakukan penelitian.

Reliabilitas suatu instrumen menentukan tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Alat ukur yang mempunyai reliabilitas tinggi mampu memberikan hasil pengukuran yang terpercaya.

Untuk keperluan menghitung validitas dan reliabilitas instrumen, dalam penelitian ini diambil sebanyak 65 orang responden untuk percobaan, Jika validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut baik, maka kuesioner telah layak untuk mengukur variabel penelitian dari seluruh sampel yang telah ditentukan. Akan tetapi jika validitas dan reliabilitas kuesioner tidak baik, maka perlu dilakukan perbaikan atau peninjauan ulang terhadap item-item dalam kuesioner tersebut.

Pengujian taraf validitas instrumen dilakukan dengan analisis butir, sehingga hasil analisisnya merupakan perhitungan setiap item. Jumlah skor item dikorelasikan dengan skor total dari semua responden dengan menggunakan rumus korelasi *product-moment* dari Pearson sebagai berikut:

dimana:

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

r = koefisien korelasi antara variabel X dan Y

N = jumlah pengamatan

X = skor tiap butir soal

Y = skor total

Sumber: Singarimbun dan Effendi, (1989;137)

Langkah selanjutnya adalah secara statistik, angka korelasi yang diperoleh dibandingkan dengan angka kritis tabel korelasi nilai - r. Tabel korelasi ini dapat di lihat pada lampiran.

Setelah koefisien korelasi ini dihitung maka dapat diuji signifikannya. Jika secara secara signifikan koefisien korelasi antara skor suatu item dengan skor total itu tidak berarti, maka item yang bersangkutan tidak valid, dan demikian sebaliknya.

Untuk pengujian korelasi Pearson *product-moment* dengan 65 orang responden dengan taraf nyata  $\alpha = 0.05$  diperoleh nilai kritis statistik uji Product

Moment sebesar 0,444. Hasil perhitungan secara lengkap terdapat dalam lampiran.

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan *internal consistency* dengan teknik belah dua (*split half*) dari Spearman-Brown:

$$r_i = \frac{2r_b}{1+r_b}, \text{ (Sumber : DR. Sugiono, 1994;104)}$$

Dimana :

$r_i$  = angka reliabilitas keseluruhan item

$r_b$  = angka korelasi belahan pertama dan kedua

Langkah-langkah pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

- a. Membagi item-item yang valid menjadi dua kelompok, yaitu kelompok instrumen ganjil dan kelompok genap.
- b. Skor masing-masing item pada setiap belahan dijumlahkan. Langkah ini akan menghasilkan dua skor total untuk masing-masing respondennya, yakni skor total untuk belahan pertama dan skor total untuk belahan kedua.
- c. Mengkorelasikan skor total belahan pertama dengan belahan kedua dengan menggunakan teknik korelasi product-moment.

### **3.7. Rancangan Uji Hipotesis**

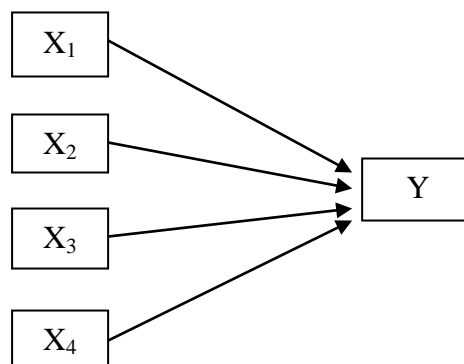
Berdasarkan tujuan penelitian, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh implementasi kebijakan retribusi parkir terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai
2. Terdapat pengaruh yang dominan dari faktor sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan retribusi parkir (selain faktor komunikasi,

disposisi/sikap dan struktur birokrasi) terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai.

Dari rancangan uji hipotesis diatas dapat digambarkan sebagai berikut:

### Struktur Variabel Penelitian



Untuk menguji hipotesis diatas digunakan analisis regresi linier berganda (*Multiple Linier Regression*) yaitu sebuah metode yang digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antara sebuah variabel tergantung (*dependent*) dengan satu atau beberapa variabel bebas (*independent*) yang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi.(Cornelius, 2013)

Pada penelitian ini, variabel bebas atau variabel pengaruh (*independent variabel*) adalah variabel komunikasi (X<sub>1</sub>), variabel Sumber daya (X<sub>2</sub>), variabel

Disposisi/ Sikap ( $X_3$ ), dan variabel Struktur Birokrasi ( $X_4$ ). Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai (Y).

Regresi Linier Berganda didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal empat variabel bebas sebagai faktor prediktor dengan satu variabel terikat. Adapun persamaan regresi untuk empat prediktor adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

$b_0$  = disebut koefisien intersep (*intercept*) antara “hyperplane” dengan sumbu Y

Jika  $x_1 = x_2 \dots x_k = 0$

Jadi posisi X itu bisa banyak sehingga  $b_0$  nya sulit dicari jika melalui otak manusia, sehingga dengan demikian penulis melakukan perhitungan koefisien-koefisien intersep ini dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS 21.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan retribusi parkir secara keseluruhan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai sangat dominan dipengaruhi oleh faktor atau variabel komunikasi, sumber daya manusia, disposisi/sikap, dan struktur birokrasi. Dengan demikian dari hasil penelitian ini secara konsisten menunjukkan faktor dan atau variabel komunikasi, Sumber daya manusia, disposisi/sikap, dan struktur birokrasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Binjai
2. Kurangnya pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja. Dengan kebijakan memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati bersama, kemudian melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja dengan melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja

#### **5.2. Saran**

1. Disarankan agar hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan penelitian lebih lanjut. Artinya, kesimpulan yang ditarik melalui penelitian ini didasarkan

pada sumber data dan pendekatan tertentu; karena itu, penelitian ini lebih lanjut dapat dilakukan dengan menggunakan sumber data dan pendekatan yang berbeda. Konsep kebijakan publik yang disajikan melalui penelitian ini dapat dikembangkan, terutama dalam konteks ruang dan waktu yang berbeda.

2. Sejalan dengan perkembangan teknologi dan makin terbatasnya lahan dan sulitnya badan jalan untuk terus-menerus digunakan sebagai sarana parkir, maka sudah waktunya untuk untuk memikirkan pengaturan parkir dengan tidak bergantung lagi pada tersedianya jalan dan tenaga manusia yang banyak.
3. Kemampuan pegawai merupakan faktor yang sangat menentukan dalam pelaksanaan tugas pelayanan. Agar pembinaan dan pengembangan pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Binjai dapat berhasil dengan baik, perlu dilakukan pembenahan mulai dari tahap perekrutan, pemilihan dan penempatan pegawai, selanjutnya dilakukan pendidikan dan latihan baik untuk tingkat pengetahuan teknis maupun penjenjangan karier. Sedangkan komponen-komponen lain yang perlu dipersiapkan pimpinan adalah pengembangan karier dan pemberian kesejahteraan pegawai maupun program-program insentif lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku-Buku.**

- Arikunto, Suharsimi, 1993, *Prosedur Penelitian*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Cornelius, T, 2013, *Analisis Data Statistik Dengan SPSS21*, Yogyakarta
- Dye, Thomas R.,1987, *Understanding Public Policy (Sixth Edition)*, London Englewood Cliffls Prentice Hall.
- Edward III, George C, 1980, *Implementing Public Policy*, Whashington D.C Congressional Quarterly Press.
- Etzioni, Amitai, 1985, *Organisasi-organisasi Moden*, Jakarta Universitas Indonesia.
- Filippo, Edwin 8., 1989, *Personel Management*, MC.Graw-Hill inc, Singapore.
- Gomesi, Faustino Cardoso, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: andi Offset.
- Handyaningrat, Soewarno, 1988, *Pengantar Studi ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Haji Mas Agung.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2001 , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoogerwerf, A, 1983, *Ilmu Pemerintahan (terjemahan)*, Jakarta: Erlangga.
- Imron, Ali, 1996, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia: Proses, Produk, dan Masa depannya*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Islamy, Irfan, 1997, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Jones, charles,1996, *Pengantar Kebijakan Publik*, Alih bahasa Ricky Istanto, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Kartasmita, Ginanjar, 1995, *Kebiiaksanaan Publik dalam Pembangunan; Sebuah Tinjauan Mengenai Lingkungan Kebijakan (policy Environment)*, Bandung: Lembaga Administrasi Negara bekerjasama dengan Universitas Padjadjaran.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnel dan Heinz Weihrich, 1986. *Manajemen*. Diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, Jakarta: Erlangga.

- LAN dan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan, 2000, *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah* Jakarta: LAN.
- Pal, Leslie A, 1996, *Public Policy Analysis: An Introduction*, Second Edition, Canada: Nelson.
- Mansoer, Hamdan, 1989, *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Depdikbud.
- Nitisemo, Alex S, 1993, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta, Galia Indonesia.
- Poerwadarminta, W.J.S, 1995, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta Balai Pustaka.
- Prawirosentono, Suyadi, Drs., MBA, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dnnia*, YogYakarta: BPF.
- Rao, T.V, 1996, *Penilaian Prestasi Kerja*, Jakarta, PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Siagian, Sondang P, 1988, *Organisasi Kepemimpinan dan Administrasi*, Jakarta, Haji Masagung.
- Simamora, Henry, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Sedarmayanti, 1995, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Mizan.
- Singarimbun, Masri dan Effendi Sofian, 1989, *Metode Penelitian Survai*, Jakarta: LP3ES
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.
- Suryaningrat, Bayu, 1989, *Perumusan Kebijaksanaan dan Koordinasi Pembangunan di Indonesia*, Jakarta, Bina Aksara.
- Syafrudin, Ateng, 1991, *Pengaturan Koordinasi Pemerintahan di Indonesia*, Bandung. Tarsito.
- Syamsi, Ibnu, 1988, *Dasar-Dasar Kebijaksanaan Keuangan Negara*, Iakarta, Renika Cipta.
- Thoha, Miftah, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta ,Raja Grafindo Persada.
- Wahab. Solichin, Abdul. 1991, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi, Kebijaksanaan Negara*, Jakarta : Bumi Aksara.

### **Dokumen-Dokumen.**

Undang-Undang Nornor 23 tahun 2014 tentang Otonomi Daerah.

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007, Peraturan Pemerintah Tentang Pembagian Urusan Pemerintah Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 1997 Tentang Retribusi Daerah.

Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah No. 57 tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Umum.

Peraturan Daerah Kota Binjai No. 1 Tahun 2018 tetang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kota Binjai No. 4 Tahun 2011 Retribusi Jasa Umum.

Peraturan Walikota Binjai No. 41 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Kota Binjai.

Peraturan Walikota Binjai No. 27 Tahun 2018 tentang Perubahan Perubahan Tarif Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum.

### **Jurnal.**

Sedarmayanti, Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Guna Meningkatkan Kinerja Menuju Masyarakat Madani Indonesia, Jurnal Wacana Kerja, LAN 2001.

## Lampiran 1

### KUESIONER PENELITIAN

#### PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN RETRIBUSI PARKIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN KOTA BINJAI

##### Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara untuk memberikan jawaban dengan tanda checkliect (√) pada kolom yang tersedia dan dianggap paling sesuai.  
  
SS = Sangat Setuju (skor 5)  
S = Setuju (skor 4)  
N = Netral (skor 3)  
TS = Tidak Setuju (skor 2)  
STS = Sangat Tidak Setuju (skor 1)
2. Setiap jawaban hanya membutuhkan 1 (satu) jawaban saja
3. Mohon memberi jawaban yang sebenarnya karena tidak akan mempengaruhi pekerjaan anda.
4. Setelah mengisi kuesioner mohon Bapak/ Ibu/ Saudara berikan kepada yang menyerahkan kuesioner.
5. Terima kasih atas partisipasi anda.

## IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : .....

Usia : ..... Tahun

Jenis Kelamin : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Lama Bekerja : .....

Jabatan : .....

### 1. Variabel Komunikasi ( $X_1$ )

No	Indikator Variabel	SS	S	N	TS	STS
1.	Informasi implementasi kebijakan yang disampaikan oleh atasan dapat diterima dengan jelas					
2.	Kebijakan yang disampaikan konsisten (sesuai) dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan					
3.	Informasi implementasi kebijakan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan mudah dilaksanakan.					
4.	Selalu ada kesempatan bagi bawahan untuk membahas masalah implementasi kebijakan jika terjadi kesulitan					

## 2. Variabel Sumber Daya (X<sub>2</sub>)

No	Indikator Variabel	SS	S	N	TS	STS
1.	Jumlah pegawai untuk melaksanakan kebijakan tersedia secara memadai					
2.	Setiap satuan kerja diisi oleh pegawai dengan jenis pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya.					
3.	Setiap satuan kerja diisi oleh pegawai dengan jenjang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya.					
4.	Mutasi kerja yang dilaksanakan sesuai dengan prestasi kerja dari pegawai.					

## 3. Variabel Disposisi/ Sikap (X<sub>3</sub>)

No	Indikator Variabel	SS	S	N	TS	STS
1.	Pegawai dalam melaksanakan kebijakan merasa aman, nyaman dan puas					
2.	Pegawai mendukung pelaksanaan kebijakan					
3.	Pegawai merasakan bahwa dalam melaksanakan kebijakan sebagai sebuah tuntutan, bukan beban					
4.	Pegawai memprioritaskan keberhasilan pelaksanaan kebijakan					

## 4. Struktur Birokrasi (X<sub>4</sub>)

No	Indikator Variabel	SS	S	N	TS	STS
1.	Penyeragaman tindakan dalam melaksanakan apa yang menjadi bidang tugasnya.					
2.	Memudahkan tindakan dalam melaksanakan apa yang menjadi tugasnya.					
3.	Koordinasi antara satuan kerja berjalan					



	lancar.					
4.	Pelayanan dapat berjalan lebih lancar.					

### 5. Kinerja Pegawai (Y)

No	Indikator Variabel	SS	S	N	TS	STS
1.	Kerjasama diantara sesama pegawai berjalan dengan baik					
2.	Pembagian kerja pada setiap pegawai disesuaikan dengan kemampuan dan pengalaman dalam bidang bekerja.					
3.	Memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.					
4.	Menyampaikan laporan secara teratur					
5.	Mampu mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam bekerja					
6.	Latar belakang pendidikan yang dimiliki sesuai dengan bidang tugas.					
7.	Untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja, maka diperlukan pelatihan.					

**Lampiran 2****Skor Jawaban Responden  
Kuesioner Komunikasi (X<sub>1</sub>)**

No Responden	Komunikasi (X <sub>1</sub> )				Total X <sub>1</sub>
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
1	5	5	5	5	<b>20</b>
2	4	4	4	3	<b>15</b>
3	5	4	4	5	<b>18</b>
4	4	4	4	5	<b>17</b>
5	5	4	4	5	<b>18</b>
6	4	5	4	5	<b>18</b>
7	3	3	4	3	<b>13</b>
8	4	4	5	4	<b>17</b>
9	4	4	5	5	<b>18</b>
10	4	4	4	3	<b>15</b>
11	4	5	4	4	<b>17</b>
12	4	4	4	4	<b>16</b>
13	4	5	4	5	<b>18</b>
14	4	5	4	4	<b>17</b>
15	4	4	4	4	<b>16</b>
16	4	4	4	4	<b>16</b>
17	5	4	4	4	<b>17</b>
18	5	5	5	5	<b>20</b>
19	4	4	4	4	<b>16</b>
20	4	4	4	4	<b>16</b>
21	4	5	4	4	<b>17</b>
22	5	4	4	4	<b>17</b>
23	4	4	5	4	<b>17</b>
24	5	5	5	5	<b>20</b>
25	4	5	4	4	<b>17</b>
26	4	4	5	4	<b>17</b>
27	5	4	4	4	<b>17</b>
28	4	4	4	5	<b>17</b>
29	5	4	4	5	<b>18</b>
30	4	5	4	5	<b>18</b>
31	5	5	4	5	<b>19</b>

32	4	4	5	4	<b>17</b>
33	4	4	4	5	<b>17</b>
34	4	4	4	5	<b>17</b>
35	4	5	4	4	<b>17</b>

No Responden	Komunikasi (X1)				Total X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
36	4	4	4	4	<b>16</b>
37	4	5	4	5	<b>18</b>
38	5	5	4	4	<b>18</b>
39	4	5	5	4	<b>18</b>
40	4	4	5	4	<b>17</b>
41	5	5	4	4	<b>18</b>
42	4	4	4	5	<b>17</b>
43	5	4	5	4	<b>18</b>
44	4	5	4	4	<b>17</b>
45	4	4	5	4	<b>17</b>
46	5	5	4	4	<b>18</b>
47	5	4	4	4	<b>17</b>
48	4	5	4	5	<b>18</b>
49	4	5	4	4	<b>17</b>
50	4	5	4	5	<b>18</b>
51	4	4	4	5	<b>17</b>
52	4	4	5	4	<b>17</b>
53	5	4	4	5	<b>18</b>
54	4	4	5	5	<b>18</b>
55	4	5	4	4	<b>17</b>
56	4	5	4	4	<b>17</b>
57	5	4	4	4	<b>17</b>
58	4	5	4	4	<b>17</b>
59	4	4	5	4	<b>17</b>
60	4	5	5	4	<b>18</b>
61	4	4	5	4	<b>17</b>
63	5	4	4	5	<b>18</b>
63	5	4	4	4	<b>17</b>
64	4	5	4	4	<b>17</b>
65	5	5	4	5	<b>19</b>

**Lampiran 3****Skor Jawaban Responden  
Kuesioner Sumber Daya Manusia (X2)**

No Responden	Sumber Daya Manusia (X2)				Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
1	5	5	5	5	20
2	3	3	3	3	12
3	4	4	4	5	17
4	4	4	4	3	15
5	4	3	3	2	12
6	5	5	5	5	20
7	4	4	3	5	16
8	4	5	4	4	17
9	4	5	4	4	17
10	2	4	4	4	14
11	4	5	5	4	18
12	4	4	4	4	16
13	4	3	3	4	14
14	4	3	3	3	13
15	5	4	4	3	16
16	4	3	3	3	13
17	4	4	4	4	16
18	5	5	4	4	18
19	4	4	4	4	16
20	5	5	4	4	18
21	5	4	4	5	18
22	5	5	4	4	18
23	5	5	4	5	19
24	5	4	4	4	17
25	5	5	4	4	18
26	4	4	4	5	17
27	5	5	4	3	17
28	4	5	5	4	18
29	5	4	4	5	18
30	4	4	4	5	17

31	4	5	4	4	<b>17</b>
32	4	5	4	4	<b>17</b>
33	5	4	4	4	<b>17</b>
34	4	4	5	4	<b>17</b>
35	4	5	4	4	<b>17</b>

No Responden	Sumber Daya Manusia (X2)				Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
36	4	5	5	4	<b>18</b>
37	4	4	4	5	<b>17</b>
38	5	4	4	5	<b>18</b>
39	4	5	4	5	<b>18</b>
40	4	4	5	4	<b>17</b>
41	5	4	4	4	<b>17</b>
42	4	4	5	4	<b>17</b>
43	5	5	4	4	<b>18</b>
44	5	4	5	5	<b>19</b>
45	5	5	4	4	<b>18</b>
46	5	4	4	5	<b>18</b>
47	5	4	5	4	<b>18</b>
48	4	5	5	5	<b>19</b>
49	4	4	4	5	<b>17</b>
50	5	4	4	5	<b>18</b>
51	5	5	4	5	<b>19</b>
52	5	4	5	5	<b>19</b>
53	4	5	4	5	<b>18</b>
54	5	5	5	5	<b>20</b>
55	4	4	5	4	<b>17</b>
56	4	4	5	5	<b>18</b>
57	4	4	4	5	<b>17</b>
58	4	5	4	4	<b>17</b>
59	4	4	5	4	<b>17</b>
60	4	5	4	5	<b>18</b>
61	4	4	4	5	<b>17</b>
63	4	5	4	4	<b>17</b>
63	4	5	4	4	<b>17</b>
64	5	5	4	4	<b>18</b>
65	4	4	5	4	<b>17</b>

**Lampiran 4****Skor Jawaban Responden  
Kuesioner Disposisi/Sikap (X3)**

No Responden	Disposisi/Sikap (X3)				Total X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	
1	5	5	5	5	20
2	4	4	4	4	16
3	5	4	4	4	17
4	3	3	4	3	13
5	3	4	3	3	13
6	5	4	5	5	19
7	5	3	4	4	16
8	4	4	4	4	16
9	5	4	3	4	16
10	5	4	4	4	17
11	3	4	4	3	14
12	4	4	4	4	16
13	3	4	5	5	17
14	4	4	4	4	16
15	4	4	4	4	16
16	4	4	4	4	16
17	4	4	4	4	16
18	4	4	4	4	16
19	4	4	4	4	16
20	5	4	4	4	17
21	5	5	4	4	18
22	5	4	4	4	17
23	5	4	5	4	18
24	5	4	4	5	18
25	4	5	4	5	18
26	5	4	4	5	18
27	4	4	4	5	17
28	4	3	3	5	15
29	5	5	5	5	20
30	4	4	5	5	18
31	4	5	4	4	17
32	4	5	4	4	17

33	5	4	4	4	<b>17</b>
34	4	5	4	5	<b>18</b>
35	4	5	4	5	<b>18</b>

No Responden	Disposisi/Sikap (X3)				Total X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	
36	4	4	4	4	<b>16</b>
37	4	4	5	4	<b>17</b>
38	5	4	4	5	<b>18</b>
39	4	5	4	4	<b>17</b>
40	4	5	5	4	<b>18</b>
41	5	5	4	4	<b>18</b>
42	4	4	4	4	<b>16</b>
43	5	5	4	4	<b>18</b>
44	5	4	5	5	<b>19</b>
45	5	5	4	4	<b>18</b>
46	5	5	4	5	<b>19</b>
47	5	5	4	4	<b>18</b>
48	5	4	4	5	<b>18</b>
49	5	4	5	4	<b>18</b>
50	4	4	5	5	<b>18</b>
51	5	5	4	4	<b>18</b>
52	5	5	5	5	<b>20</b>
53	5	5	4	5	<b>19</b>
54	5	4	5	4	<b>18</b>
55	4	4	5	4	<b>17</b>
56	4	4	4	4	<b>16</b>
57	4	4	4	4	<b>16</b>
58	4	5	5	4	<b>18</b>
59	4	4	5	4	<b>17</b>
60	4	4	4	5	<b>17</b>
61	4	4	5	3	<b>16</b>
63	4	4	5	4	<b>17</b>
63	5	5	5	5	<b>20</b>
64	4	4	5	4	<b>17</b>
65	4	5	4	4	<b>17</b>

**Lampiran 5****Skor Jawaban Responden  
Kuesioner Struktur Birokrasi (X4)**

No Responden	Struktur Birokrasi (X4)				Total X4
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
1	5	5	5	5	20
2	3	4	3	4	14
3	4	4	4	5	17
4	3	3	4	4	14
5	3	3	3	3	12
6	5	5	4	4	18
7	3	4	5	4	16
8	4	4	3	4	15
9	4	4	4	4	16
10	4	4	4	4	16
11	4	3	3	4	14
12	4	4	5	4	17
13	4	4	4	5	17
14	4	4	3	3	14
15	4	4	3	4	15
16	3	3	3	3	12
17	4	4	4	4	16
18	4	4	4	4	16
19	4	4	4	4	16
20	3	3	3	3	12
21	4	4	4	4	16
22	5	5	4	4	18
23	4	4	5	4	17
24	5	5	4	5	19
25	5	5	5	5	20
26	5	4	5	4	18
27	4	4	4	5	17
28	5	5	4	4	18
29	5	5	5	5	20
30	5	5	4	4	18
31	5	4	5	4	18
32	4	4	5	4	17
33	4	4	4	4	16



34	4	4	4	4	<b>16</b>
35	4	5	5	4	<b>18</b>

No Responden	Struktur Birokrasi (X4)				Total X4
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
36	4	4	5	4	<b>17</b>
37	4	4	4	5	<b>17</b>
38	4	4	5	5	<b>18</b>
39	4	4	5	4	<b>17</b>
40	5	5	5	5	<b>20</b>
41	4	4	4	4	<b>16</b>
42	4	4	4	4	<b>16</b>
43	4	4	4	4	<b>16</b>
44	5	5	5	5	<b>20</b>
45	4	4	4	4	<b>16</b>
46	5	5	4	4	<b>18</b>
47	4	4	5	4	<b>17</b>
48	5	5	4	5	<b>19</b>
49	5	4	5	4	<b>18</b>
50	5	4	5	4	<b>18</b>
51	4	4	4	5	<b>17</b>
52	5	5	4	4	<b>18</b>
53	5	5	5	5	<b>20</b>
54	5	5	4	4	<b>18</b>
55	5	4	5	4	<b>18</b>
56	4	4	5	4	<b>17</b>
57	4	5	4	4	<b>17</b>
58	4	4	4	4	<b>16</b>
59	4	5	5	4	<b>18</b>
60	4	4	5	4	<b>17</b>
61	4	4	4	5	<b>17</b>
63	4	4	5	5	<b>18</b>
63	4	4	5	4	<b>17</b>
64	4	4	5	4	<b>17</b>
65	4	4	5	4	<b>17</b>

**Lampiran 6****Skor Jawaban Responden  
Kuesioner Kinerja Pegawai (Y)**

No Responden	Kinerja Pegawai (Y)							Total Y
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	
1	5	5	5	4	4	5	4	32
2	4	3	4	4	4	3	5	27
3	5	4	4	4	4	4	5	30
4	4	4	4	4	4	4	5	29
5	3	3	3	4	4	3	4	24
6	4	4	5	4	4	5	5	31
7	3	4	2	4	3	4	4	24
8	4	5	5	4	4	4	5	31
9	4	5	4	4	4	4	4	29
10	5	4	4	4	4	4	5	30
11	3	3	3	3	4	3	4	23
12	5	5	5	4	4	4	5	32
13	4	4	5	4	4	4	5	30
14	4	4	4	4	4	4	4	28
15	4	4	4	4	4	3	5	28
16	4	4	4	4	3	3	4	26
17	4	4	4	4	4	4	5	29
18	4	4	4	4	4	4	5	29
19	4	4	4	4	4	4	5	29
20	4	4	4	4	4	4	4	28
21	4	4	4	4	5	5	5	31
22	5	5	5	4	5	4	5	33
23	5	5	5	5	5	4	5	34
24	5	4	5	5	4	4	5	32
25	5	5	5	4	5	5	5	34
26	5	4	5	5	4	4	5	32
27	4	4	4	5	5	5	5	32
28	5	5	4	4	4	4	5	31
29	5	5	5	5	4	4	5	33
30	5	5	4	4	5	4	5	32
31	5	4	5	4	5	4	5	32
32	4	4	5	4	4	5	4	30
33	5	3	5	5	4	5	5	32
34	4	5	5	4	5	4	5	32

35	4	5	5	4	5	4	4	31
----	---	---	---	---	---	---	---	----

No Responden	Kinerja Pegawai (Y)							Total Y
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	
36	5	4	5	5	4	4	5	32
37	4	4	4	5	5	4	5	31
38	4	4	5	5	4	4	4	30
39	4	4	5	4	4	4	4	29
40	5	5	5	5	4	4	4	32
41	4	5	4	4	5	5	5	32
42	4	4	4	4	5	5	5	31
43	4	4	5	5	4	4	5	31
44	5	5	5	5	4	4	4	32
45	4	5	5	4	4	3	5	30
46	5	5	4	4	5	4	4	31
47	4	4	5	4	5	5	4	31
48	5	5	4	5	5	5	5	34
49	4	4	4	5	5	5	5	32
50	5	4	4	5	4	4	5	31
51	4	4	4	5	4	4	5	30
52	5	4	4	5	5	5	5	33
53	4	5	4	5	5	5	5	33
54	5	5	4	5	4	5	5	33
55	4	4	5	4	5	4	4	30
56	4	4	5	5	5	4	4	31
57	4	4	4	5	4	4	4	29
58	4	5	4	4	5	5	5	32
59	4	4	3	4	5	4	4	28
60	4	5	4	5	5	5	4	32
61	4	4	4	4	5	4	5	30
63	4	4	4	5	4	5	5	31
63	4	4	4	4	5	5	5	31
64	4	4	5	5	4	4	4	30
65	4	4	4	5	4	5	5	31

**Lampiran 7 :**

<b>Data Induk</b>																												
No Responden	Komunikasi (X1)				Total X1	Sumber Daya (X2)				Total X2	Disposisi/Sikap (X3)				Total X3	Struktur Birokrasi (X4)				Total X4	Kinerja Pegawai (Y)							Total Y
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	
1	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	4	5	4	32
2	4	4	4	3	15	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14	4	3	4	4	4	3	5	27
3	5	4	4	5	18	4	4	4	5	17	5	4	4	4	17	4	4	4	5	17	5	4	4	4	4	4	5	30
4	4	4	4	5	17	4	4	4	3	15	3	3	4	3	13	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	4	5	29
5	5	4	4	5	18	4	3	3	2	12	3	4	3	3	13	3	3	3	3	12	3	3	3	4	4	3	4	24
6	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19	5	5	4	4	18	4	4	5	4	4	5	5	31
7	3	3	4	3	13	4	4	3	5	16	5	3	4	4	16	3	4	5	4	16	3	4	2	4	3	4	4	24
8	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	4	5	5	4	4	4	5	31
9	4	4	5	5	18	4	5	4	4	17	5	4	3	4	16	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	4	4	29
10	4	4	4	3	15	2	4	4	4	14	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	4	5	30
11	4	5	4	4	17	4	5	5	4	18	3	4	4	3	14	4	3	3	4	14	3	3	3	3	4	3	4	23
12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	5	5	5	4	4	4	5	32
13	4	5	4	5	18	4	3	3	4	14	3	4	5	5	17	4	4	4	5	17	4	4	5	4	4	4	5	30
14	4	5	4	4	17	4	3	3	3	13	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	4	4	28
15	4	4	4	4	16	5	4	4	3	16	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	3	5	28
16	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	4	4	4	4	3	3	4	26
17	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	5	29
18	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	5	29
19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	5	29
20	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	5	4	4	4	17	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	4	4	28
21	4	5	4	4	17	5	4	4	5	18	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	5	5	31
22	5	4	4	4	17	5	5	4	4	18	5	4	4	4	17	5	5	4	4	18	5	5	5	4	5	4	5	33

No Responden	Komunikasi (X1)				Total X1	Sumber Daya (X2)				Total X2	Disposisi/Sikap (X3)				Total X3	Struktur Birokrasi (X4)				Total X4	Kinerja Pegawai (Y)							Total Y
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	
23	4	4	5	4	17	5	5	4	5	19	5	4	5	4	18	4	4	5	4	17	5	5	5	5	5	4	5	34
24	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	5	4	4	5	18	5	5	4	5	19	5	4	5	5	4	4	5	32
25	4	5	4	4	17	5	5	4	4	18	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	4	5	5	5	34
26	4	4	5	4	17	4	4	4	5	17	5	4	4	5	18	5	4	5	4	18	5	4	5	5	4	4	5	32
27	5	4	4	4	17	5	5	4	3	17	4	4	4	5	17	4	4	4	5	17	4	4	4	5	5	5	5	32
28	4	4	4	5	17	4	5	5	4	18	4	3	3	5	15	5	5	4	4	18	5	5	4	4	4	4	5	31
29	5	4	4	5	18	5	4	4	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	4	5	33
30	4	5	4	5	18	4	4	4	5	17	4	4	5	5	18	5	5	4	4	18	5	5	4	4	5	4	5	32
31	5	5	4	5	19	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	5	4	5	4	18	5	4	5	4	5	4	5	32
32	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	4	5	4	4	5	4	30
33	4	4	4	5	17	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	5	3	5	5	4	5	5	32
34	4	4	4	5	17	4	4	5	4	17	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	5	5	4	5	4	5	32
35	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	5	18	4	5	5	4	18	4	5	5	4	5	4	4	31
36	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	5	4	5	5	4	4	5	32
37	4	5	4	5	18	4	4	4	5	17	4	4	5	4	17	4	4	4	5	17	4	4	4	5	5	4	5	31
38	5	5	4	4	18	5	4	4	5	18	5	4	4	5	18	4	4	5	5	18	4	4	5	5	4	4	4	30
39	4	5	5	4	18	4	5	4	5	18	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	4	5	4	4	4	4	29
40	4	4	5	4	17	4	4	5	4	17	4	5	5	4	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	4	4	32
41	5	5	4	4	18	5	4	4	4	17	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	4	5	4	4	5	5	5	32
42	4	4	4	5	17	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	5	5	31
43	5	4	5	4	18	5	5	4	4	18	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	5	5	4	4	5	31
44	4	5	4	4	17	5	4	5	5	19	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	4	4	32

No Responden	Komunikasi (X1)				Total X1	Sumber Daya (X2)				Total X2	Disposisi/Sikap (X3)				Total X3	Struktur Birokrasi (X4)				Total X4	Kinerja Pegawai (Y)							Total Y
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	
45	4	4	5	4	17	5	5	4	4	18	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	4	5	5	4	4	3	5	30
46	5	5	4	4	18	5	4	4	5	18	5	5	4	5	19	5	5	4	4	18	5	5	4	4	5	4	4	31
47	5	4	4	4	17	5	4	5	4	18	5	5	4	4	18	4	4	5	4	17	4	4	5	4	5	5	4	31
48	4	5	4	5	18	4	5	5	5	19	5	4	4	5	18	5	5	4	5	19	5	5	4	5	5	5	5	34
49	4	5	4	4	17	4	4	4	5	17	5	4	5	4	18	5	4	5	4	18	4	4	4	5	5	5	5	32
50	4	5	4	5	18	5	4	4	5	18	4	4	5	5	18	5	4	5	4	18	5	4	4	5	4	4	5	31
51	4	4	4	5	17	5	5	4	5	19	5	5	4	4	18	4	4	4	5	17	4	4	4	5	4	4	5	30
52	4	4	5	4	17	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	5	4	4	5	5	5	5	33
53	5	4	4	5	18	4	5	4	5	18	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	4	5	4	5	5	5	5	33
54	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	5	4	5	4	18	5	5	4	4	18	5	5	4	5	4	5	5	33
55	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	4	5	4	17	5	4	5	4	18	4	4	5	4	5	4	4	30
56	4	5	4	4	17	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	4	4	5	5	5	4	4	31
57	5	4	4	4	17	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	4	4	4	5	4	4	4	29
58	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16	4	5	4	4	5	5	5	32
59	4	4	5	4	17	4	4	5	4	17	4	4	5	4	17	4	5	5	4	18	4	4	3	4	5	4	4	28
60	4	5	5	4	18	4	5	4	5	18	4	4	4	5	17	4	4	5	4	17	4	5	4	5	5	5	4	32
61	4	4	5	4	17	4	4	4	5	17	4	4	5	3	16	4	4	4	5	17	4	4	4	4	5	4	5	30
63	5	4	4	5	18	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	4	5	5	18	4	4	4	5	4	5	5	31
63	5	4	4	4	17	4	5	4	4	17	5	5	5	5	20	4	4	5	4	17	4	4	4	4	5	5	5	31
64	4	5	4	4	17	5	5	4	4	18	4	4	5	4	17	4	4	5	4	17	4	4	5	5	4	4	4	30
65	5	5	4	5	19	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	4	4	5	4	5	5	31
65	5	5	4	5	19	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	4	4	4	5	4	5	5	31

## Lampiran 8.

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Struktur Birokrasi, Komunikasi, Sumber Daya Manusia, Disposisi/Sikap <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,758 <sup>a</sup>	,574	,546	1,517	2,219

a. Predictors: (Constant), Struktur Birokrasi, Komunikasi, Sumber Daya Manusia, Disposisi/Sikap

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	186,107	4	46,527	20,209	,000 <sup>b</sup>
	Residual	138,139	60	2,302		
	Total	324,246	64			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Struktur Birokrasi, Komunikasi, Sumber Daya Manusia, Disposisi/Sikap

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,392	3,352		2,503	,015
1					
Komunikasi	,176	,187	,087	,941	,350
Sumber Daya Manusia	,147	,152	,108	,968	,337
Disposisi/Sikap	,449	,183	,286	2,460	,017
Struktur Birokrasi	,523	,153	,421	3,427	,001

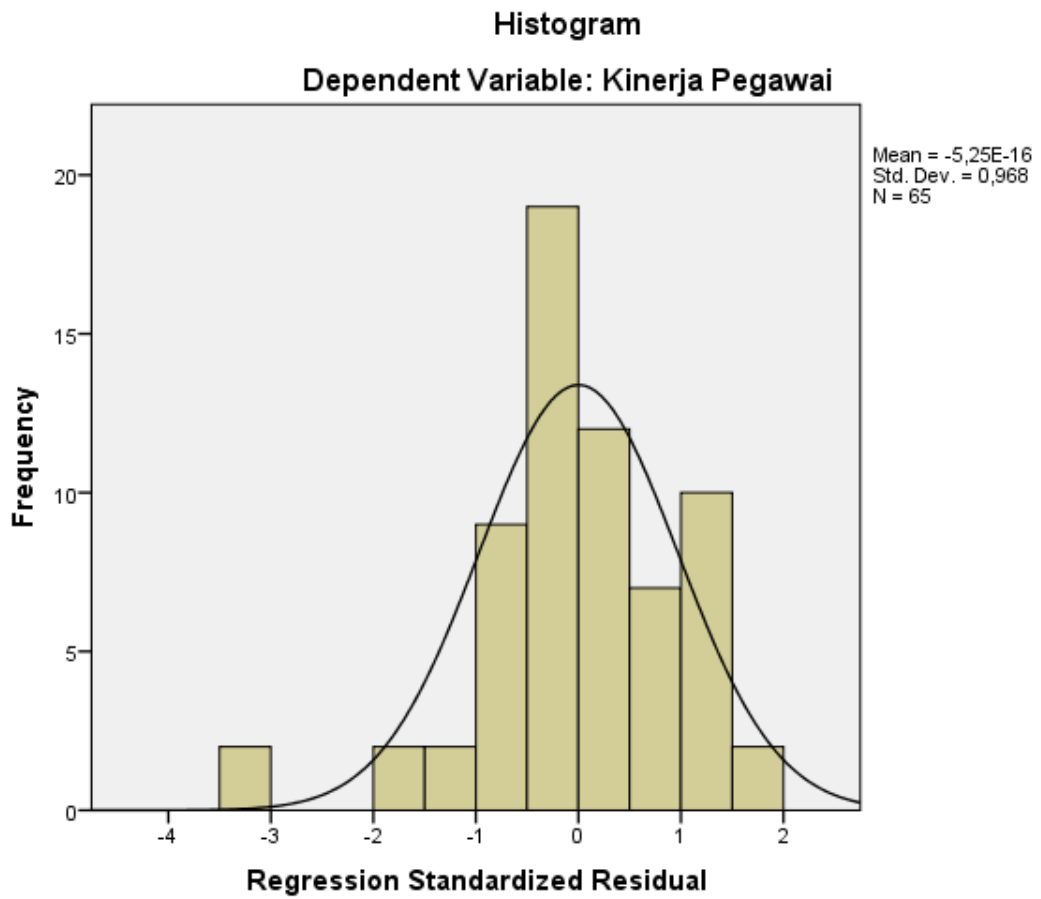
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	25,45	34,31	30,51	1,705	65
Std. Predicted Value	-2,967	2,229	,000	1,000	65
Standard Error of Predicted Value	,200	,813	,392	,154	65
Adjusted Predicted Value	25,99	34,68	30,55	1,678	65
Residual	-4,651	2,835	,000	1,469	65
Std. Residual	-3,065	1,869	,000	,968	65
Stud. Residual	-3,544	1,919	-,013	1,035	65
Deleted Residual	-6,290	2,991	-,043	1,687	65
Stud. Deleted Residual	-3,952	1,965	-,024	1,080	65
Mahal. Distance	,129	17,407	3,938	4,125	65
Cook's Distance	,000	,925	,033	,130	65
Centered Leverage Value	,002	,272	,062	,064	65

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai





**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Kinerja Pegawai**

