

**STRATEGI DINAS PERHUBUNGAN KOMUNIKASI DAN  
INFORMATIKA KOTA PEKANBARU DALAM MENINGKATKAN  
PENERIMAAN RETRIBUSI PENGENDALIAN MENARA  
TELEKOMUNIKASI**

**M. Ihsanul Habibi**

Email: m.ihsanulhabibi@gmail.com

Pembimbing: Abdul Sadad, S.Sos, M.Si

Program Studi Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas Km. 12,5 Simp. Baru Pekanbaru 28293 -

Telp/Fax. 0761 – 63277

**Abstract**

*This study aims to identify and analyze the strategy of the Department of Transportation, Communication and Information Pekanbaru in improving sector revenue levy controlling telecommunications tower in the city of Pekanbaru. The problem in this study is not optimal retribution control telecommunication towers, while the potential revenues are not comparable with revenue realization from year to year. With targets that are considered comparable to the ability of achieving the target is not necessarily a problem that must be solved. Therefore, this study tries to analyze the strategy undertaken by the City Dishubkominfo Pekanbaru, based on the theory of strategy and policy with qualitative descriptive approach.*

*This study shows that the strategy Dishubkominfo of the encouragement of technology in improving the reception area of the levy has been promoting the use of technology, especially in terms of information, but from the technical effectiveness has not been done. Instead of the technology market, Dishubkominfo not utilize the technology market so that the efforts of this side is felt not maximized. From the aspect of innovation strategy can be seen that Dishubkominfo Pekanbaru from the overall indicator has yet to show a systematic effort to increase local revenues from telecommunication sector levies control tower. Lastly in terms of operations strategy, there had been some activities carried out in the administrative improvement of services, improvement of the work program, forming the image of the Department. However, the program was considered not optimal for the human resources that are less qualified and absence of law enforcement committed against offenders. Internal factors such as boost the performance of leaders and external factors such as taxpayer compliance an obstacle to increased acceptance of retribution control telecom tower sector.*

*Keywords: Strategy, Revenue, Telecommunication Tower*

## I. Pendahuluan

Pada tahun 2012 Pemerintah Kota Pekanbaru menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi yang kemudian direvisi kembali dan telah disahkan oleh DPRD Kota Pekanbaru pada tanggal 21 Desember 2015. Pemungutan retribusi pengendalian menara telekomunikasi menjadi tanggung jawab dan wewenang Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru.

Adapun tujuan dari pembentukan Perda ini adalah untuk mengatur keberadaan menara telekomunikasi yang sering disebut "TOWER". Selain itu, motivasi penerbitan Perda ini adalah karena besarnya potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang diperkirakan mencapai 10 Miliar lebih sehingga pemerintah menganggap bahwa menara telekomunikasi itu menjadi sumber pendapatan daerah yang cukup strategis.

Tahun 2014 realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari retribusi pengendalian menara telekomunikasi terhitung sebesar 2,3 Miliar dan realisasi itu jauh dari eskpektasi Walikota dan DPRD Kota Pekanbaru. Target yang ditetapkan oleh Pemerintah adalah 5 Miliar namun realisasi kurang dari 50% dari target yang ditetapkan. Diduga banyak dari menara telekomunikasi itu tidak memiliki izin sehingga sulit untuk mendata dan memaksimalkan retribusi sampai saat ini terhitung terdapat 101 tower atau menara

telekomunikasi tidak memiliki izin. Berdasarkan data Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru saat ini terdapat 602 menara telekomunikasi belum termasuk menara microcell yang diduga tidak berizin.

Merujuk pada Perda Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi Bab VI tentang Struktur dan Besarnya tarif retribusi pasal 8 disebutkan bahwa tarif retribusi pengendalian menara telekomunikasi ditetapkan sebesar 2% dari Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) menara telekomunikasi dengan masa penarikan retribusi adalah 1 (satu) tahun. Artinya rata-rata retribusi tiap menara telekomunikasi mencapai Rp. 16.000.000,- jika satu menara diestimasikan biayanya mencapai 800juta paling rendah maka dengan 602 menara telekomunikasi yang terdaftar harusnya pemerintah mendapat pemasukan setidaknya berjumlah 9,6 Miliar pertahun dari retribusi menara telekomunikasi.

Rendahnya capaian pendapatan dari sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi itu tentu menjadi persoalan mengingat ekspektasi besar dari Pemerintah terhadap pemungutan retribusi menara telekomunikasi. Realisasi sebesar 2,3M tentu jauh dari harapan dan berbanding terbalik dengan jumlah menara telekomunikasi (yang terdaftar pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika saja berjumlah 602 unit).

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Menara telekomunikasi (Tower) Ilegal dalam Kecamatan**  
**di Kota Pekanbaru**

No	Kecamatan	Tower
1	Tampan	16 Unit
2	Marpoyan Damai	4 Unit
3	Sukajadi	11 Unit
4	Rumbai Pesisir	17 Unit
5	Pekanbaru Kota	6 Unit
6	Senapelan	15 Unit
7	Bukit Raya	7 Unit
8	Tenayan Raya	25 Unit
Jumlah		101 Unit

*Sumber: Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru, 2015*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sampai bulan Mei 2015 terdapat 101 unit tower ilegal di kota Pekanbaru. Dengan kata lain terdapat 17% tower ilegal dari jumlah seluruh tower yang ada di Kota Pekanbaru dengan jumlah terbanyak terdapat di kecamatan Tenayan Raya 25 unit, kemudian di kecamatan Rumbai Pesisir 17 unit, dan di kecamatan Tampan sebanyak 16 unit. Keberadaan tower ilegal di kota Pekanbaru menyebabkan kebocoran pendapatan asli daerah dari sektor retribusi menara telekomunikasi yang menyebabkan target pendapatan asli daerah dari retribusi menara telekomunikasi tidak terealisasi.

Dampak dari tower ilegal juga dirasakan oleh masyarakat yang menyebabkan tempat tinggal penduduk sering terkena gangguan radiasi sehingga menyebabkan kerusakan pada barang-barang elektronik milik masyarakat yang berada di sekitar menara telekomunikasi. Masyarakat yang terkena dampak telah membuat

laporan tentang dampak yang dialami, namun belum ada tindak lanjut dari dinas terkait.

Berkaitan dengan realisasi penerimaan di sektor Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan penyusunan skripsi dengan judul: **“STRATEGI DINAS PERHUBUNGAN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KOTA PEKANBARU DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN RETRIBUSI PENGENDALIAN MENARA TELEKOMUNIKASI”**

## **II. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian diatas, maka penulis berusaha untuk mengemukakan permasalahan secara tegas dan jelas agar keseluruhan proses penelitian dapat terarah dan terfokus pada pokok masalah yang sebenarnya, adapun permasalahan yang penulis ajukan sebagai berikut:

- a. Bagaimana Strategi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan

Informatika dalam meningkatkan penerimaan sektor Retribusi pengendalian menara telekomunikasi di Kota Pekanbaru?

- b. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi Strategi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika dalam meningkatkan penerimaan sektor Retribusi pengendalian menara telekomunikasi di Kota Pekanbaru?

### **III. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan penelitian**

Berdasarkan pada uraian dari permasalahan tersebut diatas, maka tujuan penelitian ini adalah;

1. Untuk menganalisis Strategi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika dalam meningkatkan penerimaan sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi di kota Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi strategi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika dalam penerimaan meningkatkan penerimaan sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi di kota Pekanbaru.

#### **2. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik untuk kepentingan akademis maupun untuk kepentingan praktis sebagai berikut :

1. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah kota Pekanbaru dalam rangka meningkatkan Keuangan daerah dari sektor

retribusi pengendalian menara telekomunikasi.

2. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna dan menambah perbendaharaan penelitian yang telah ada (bahan pustaka) serta dapat di jadikan sebagai bahan acuan bagi pengembangan penelitian-penelitian selanjutnya.

### **IV. Konsep Teori Strategi**

Pengertian strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. (Glueck dan Jauch, 1989,19)

Adapun pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

1. Secara Umum, Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.
2. Secara khusus, Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang

dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya menurut **Ellitan dan Anatta** (2008:9-56) ada 3 strategi dalam Manajemen Strategi Operasional yaitu:

1. Strategi Teknologi

Hal yang perlu diperhatikan dalam proses perencanaan teknologi adalah menetapkan strategi dengan melakukan inovasi. Inovasi bersumber pada dua hal yaitu:

- a. *Technology Push* (Dorongan Teknologi) yaitu inovasi merupakan hasil dari penelitian dasar. Model ini tidak berorientasi pada kebutuhan masyarakat yang ada dan mendesak, menciptakan kebutuhan yang sama sekali baru.
- b. *Market Pull* (Tarikan dari Pasar) merupakan inovasi yang timbul karena adanya kebutuhan sosial ekonomi yang mempergunakan penelitian dasar dan terapan untuk menciptakan produk yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Penggunaan manajemen teknologi yang efektif merupakan kerjasama yang padu antara empat sub sistem yaitu manajemen (manajer), teknologi (insinyur dan ilmunan), prasarana teknologi (untuk unsure pendukung institusional), dan operasi (pekerja dan unsur bisnis). Keempat subsistem tersebut duduk dalam satu wadah manajemen teknologi untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan unsur teknologi, prasarana teknologi untuk merumuskan serta mengimplementasikan strategi teknologi.

2. Strategi Inovasi

Inovasi mengacu kepada pembaharuan suatu produk, proses dan jasa baru. Terdapat beberapa aspek penting dalam perumusan Strategi Inovasi yang perlu dikaji dengan cermat oleh organisasi perusahaan antara lain:

a. Kompetensi Manajerial

Inovasi produk akan berhasil jika direncanakan dan di implementasikan dengan baik. Perencanaan tersebut meliputi penelitian, pengembangan, rekayasa, manufacturing, dan pengenalan pasar.

b. Komitmen pemimpin dan partisipasi aktif bawahan

Kesuksesan inovasi menurut komitmen pemimpin perusahaan dan kesuksesan inovasi masyarakat. Pemimpin seharusnya bersifat terbuka agar bawahan bisa lebih aktif lagi, yang pada gilirannya nanti akan mendorong keberhasilan internalisasi budaya inovasi dalam perusahaan.

c. Penggunaan R&D (*Research and Development*)

R&D adalah suatu divisi perusahaan yang bertugas dan bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas riset (mengembangkan inovasi) dalam rangka mengembangkan perusahaan. R&D merupakan proses formal untuk menjalankan ide-ide inovatif. Penguasaan R&D (*Research and Development*) dan teknologi inovasi produk dan pengembangan proses menjadi suatu tuntutan. Tingkat penguasa R&D masih sangat rendah karena masih bergantung pada tersedianya kelompok teknis dan ahli yang terampil dan berpengalaman.

#### d. Fasilitas R&D

Untuk melakukan strategi inovasi, perbaikan secara kontiniu perlu didukung oleh kepemilikan fasilitas R&D memungkinkan perusahaan untuk bisa melakukan pengkajian secara terus menerus dan mendalam mengikuti dinamika tuntutan konsumen.

#### e. Jaringan Sistem Informasi

Langkah awal yang perlu diambil perusahaan dalam melakukan inovasi adalah mengetahui dengan baik konsumen yang dituju. Untuk itu diperlukan sistem informasi yang mampu mengidentifikasi secara tepat profil konsumen perusahaan. Jaringan informasi tidak hanya berguna untuk memperoleh informasi tetapi juga mengidentifikasi segmen-segmen pasar potensial lainnya yang mungkin dimasuki dan mampu mengakomodasikan perusahaan dan perkembangan tuntutan pasar.

#### f. Timing inovasi

Pemilihan waktu untuk memasuki pasar merupakan salah satu alasan utama keberhasilan atau kegagalan suatu produk pasar.

### 3. Strategi Operasi

**Ellitan dan Anatta** (2008:56) mengemukakan bahwa efektifitas strategi operasi perusahaan dapat diukur dengan menilai keterkaitan atau konsistensi antara prioritas kompetitif yang menekankan dan merespon perubahan lingkungan berdasarkan struktur dan infrastruktur operasi. Tingkat kesesuaian antara prioritas kompetitif dan keputusan yang terkait dengan struktur dan investasi infrastruktur memberikan kunci

untuk mengembangkan strategi operasi sebagai senjata kompetitif.

**Hofer dan Schendel** dalam Tangkilisan (2005), mengajukan 4 komponen strategi yang perlu dipertimbangkan sebagai berikut :

1. Ruang Lingkup (*Scope*) yaitu ruang gerak interaksi antara institusi atau organisasi dengan lingkungan eksternalnya, baik masa kini maupun masa yang akan datang.
2. Pengerahan sumber daya (*Resources Deployment*) yaitu pola pengarah sumber daya dan kemampuan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau instansi.
3. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yaitu posisi unik yang digunakan institusi atau organisasi dalam menghadapi para pesaingnya.
4. Sinergi yaitu pengerahan sumber daya atau keputusan strategis sehingga seluruh komponen yang ada mampu bergerak secara terpadu dan efektif.

Tingkat-tingkat strategi itu merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambil keputusan tertinggi bahwa mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administratif semata, tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal "kesehatan" organisasi dari sudut ekonomi (J. Salusu, 1996,104).

## V. Konsep Operasional

Konsep operasional merupakan dasar dari sebuah pemikiran, adanya kesamaan pandangan tentang konsep yang mendasari sebuah pemikiran. Untuk menghindari terjadinya kesalahan

penafsiran terhadap konsep-konsep yang terdapat dalam penelitian ini, sekaligus untuk mempermudah dalam melakukan analisis, penulis merasa perlu untuk menjelaskan konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis organisasi (pelaksana retribusi menara telekomunikasi) dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari pelaksanaan tersebut dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.
2. Retribusi Menara Telekomunikasi adalah penarikan sejumlah iuran atas permohonan izin pendirian menara telekomunikasi.
3. Strategi Teknologi adalah rencana yang disatukan yang berhubungan dengan keseluruhan sarana (alat-alat) untuk mencapai tujuan (pemungutan retribusi pengendalian menara telekomunikasi).
4. Strategi Inovasi adalah hal-hal yang mengacu pada cara pembaharuan suatu produk, proses dan jasa baru oleh organisasi dalam mencapai target retribusi pengendalian menara telekomunikasi.
5. Strategi Operasi adalah efektifitas operasi organisasi yang diukur dengan menilai keterkaitan atau konsistensi antara prioritas kompetitif yang menekankan dan merespon perubahan lingkungan

berdasarkan struktur dan infrastruktur operasi.

6. Sumber Daya Manusia (Implementator) adalah kemampuan atau kapasitas pelaksana pemungutan retribusi pengendalian menara telekomunikasi.
7. Sikap (Disposisi) adalah sikap para pelaksana untuk melaksanakan pemungutan retribusi pengendalian menara telekomunikasi sesuai prosedur atau aturan dalam mencapai tujuan
8. Sarana dan Prasarana adalah sumber daya materil sebagai pendukung pelaksanaan pemungutan retribusi pengendalian menara telekomunikasi.

## **VI. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian strategi dinas perhubungan, komunikasi dan informatika kota pekanbaru dalam meningkatkan penerimaan retribusi pengendalian menara telekomunikasi menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif.

### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Pemerintahan Kota Pekanbaru dan Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru sebagai pelaksana pemungutan dan pengendalian menara telekomunikasi di kota Pekanbaru. Peneliti memilih lokasi penelitian berdasarkan kota Pekanbaru sebagai pusat informasi di Provinsi Riau dan banyaknya menara telekomunikasi ilegal (101 unit) berdasarkan data dari Dinas Perhubungan, Komunikasi

dan Informatika Kota Pekanbaru tahun 2015.

## 2. Informan Penelitian

Adapun *key informan* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepala Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika dan/Kepala seksi pengendalian menara telekomunikasi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru.
2. Wajib Retribusi/ Objek Retribusi
3. Masyarakat

## 3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan penulis dalam rangka mengumpulkan data penelitian. Pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut:

### 1. Wawancara

Teknik ini dipergunakan untuk memperoleh data dan keterangan seperlunya yang dianggap penting dengan jalan mengadakan tanya jawab langsung dengan informan.

### 2. Observasi

Yaitu teknik pengamatan langsung oleh penulis dengan melihat dari dekat gejala-gejala yang ada di lapangan yang menjadi objek penelitian penulis.

### 3. Studi dokumentasi

Cara ini dilakukan untuk mengumpulkan data-data administratif ataupun arsip dari kegiatan yang ditemui oleh peneliti di lapangan.

## 4. Jenis Data

### a. Data Primer

Yaitu data yang dikumpulkan dari sejumlah keterangan atau

fakta-fakta yang secara langsung diperoleh dari penelitian lapangan dan langsung dari sumber data lapangan.

### b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari kepustakaan yang terdiri dari literatur, peraturan perundang-undangan yang berlaku serta relevan dengan masalah yang di teliti, karya tulis para ahli, kamus dan lain-lain. Dalam penelitian ini data sekunder yang di gunakan adalah:

Peraturan perundang-undangan yaitu:

#### a. UUD 1945

b. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

c. UU No. 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan pemerintah pusat dan daerah.

d. Perda Kota Pekanbaru Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi.

## 5. Analisis Data

Analisa data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Tehnik ini dimungkinkan pemahaman fakta dan data seakurat mungkin karena terhadap data yang diperoleh dilakukan interpretasi dan pemahaman lebih dalam. Oleh karena itu selain mengandalkan data sekunder, maka penelitian ini juga mempergunakan tehnik pengamatan (observasi) yang memungkinkan peneliti melakukan interaksi lebih dalam dengan objek yang diteliti,

dengan tetap mempertahankan objektifitas peneliti.

## **VII. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **A. Sejarah Singkat Dinas Perhubungan Kominfo Kota Pekanbaru**

Kantor Dinas Perhubungan Kominfo Kota Pekanbaru, berdiri pada Tanggal 28 Oktober 1988 sesuai dengan Keputusan Menteri Perhubungan. Kantor Dinas Perhubungan Kominfo adalah sebagai instansi yang melaksanakan tugas serta fungsi di sektor perhubungan darat, laut dan udara dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Sebagai suatu organisasi pemerintah yang melaksanakan kegiatan di perhubungan darat, laut, dan udara, tentunya mempunyai visi dan misi yang telah diterapkan sejak awal berdirinya organisasi pemerintah Negara tersebut, yang mana visi dan misi dinas perhubungan kominfo kota pekanbaru tersebut adalah :

Visi dari Dinas Perhubungan Kominfo Kota Pekanbaru adalah :

- Terwujudnya tingkat kualitas pelayanan dan penyediaan jasa transportasi, pos, dan telekomunikasi yang lengkap menyeluruh, handal, dan terjangkau.

Misi dari Dinas Perhubungan Kominfo Kota Pekanbaru adalah :

- Meningkatkan dan memberdayakan Sumber Daya Manusia perhubungan yang berkualitas dan professional.

- Memperbaiki, mempertahankan, meningkatkan aksesibilitas dan tingkat kualitas pelayanan perhubungan.
- Mengusahakan ketersediaan dan kehandalan prasarana, saran sistem jaringan transportasi.
- Meningkatkan koordinasi pelayanan dan pengawasan operasional perhubungan.

### **B. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kominfo kota Pekanbaru**

Dalam sebuah instansi baik instansi pemerintahan maupun instansi bisnis, yang disebut sebagai organisasi harus adanya suatu susunan yang dipakai sebagai dasar dalam pembagian tugas agar dapat dilakukan dengan baik dan lebih terkoordinir. Dan susunan ini dapat disebut sebagai struktur organisasi. Yang mana bidang pengawasan dan pengendalian lalu lintas sebagai organisasi/lembaga pemerintah negara yang memiliki struktur organisasi yang dimaksud. Struktur organisasi akan nampak lebih jelas apabila digambarkan dalam bentuk bagan organisasi, yang disebut bagan organisasi yaitu satu gambaran dari struktur organisasi yang menunjukkan hubungan, saluran, aliran organisasi yang syah, dalam mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri.

Dalam sebuah struktur organisasi dapat dilihat secara jelas dan terperinci tentang pembagian wewenang dan tanggung jawab atas pekerjaan setiap orang dalam suatu oraganisasi tersebut, jadi struktur oraganisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam lembaga Pemerintahan Negara. Karena

perlunya pendelegasian wewenang yang jelas merupakan konsekuensi dan keterbatasan seseorang dalam memimpin suatu organisasi. Sementara pendelegasian wewenang umumnya tercermin pada struktur organisasi pemerintah tersebut.

### **C. Strategi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru Dalam Meningkatkan Penerimaan Sektor Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi**

Meningkatkan penerimaan Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi sangat diandalkan untuk menunjang Pendapatan Asli Daerah (PAD), maka perlu kiranya pemungutan sumber penerimaan tersebut dioptimalkan. Strategi yang dilakukan Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru untuk meningkatkan penerimaan sektor retribusi menara telekomunikasi dilihat dalam variabel berikut ini;

#### **C.1. Strategi Teknologi Dishubkominfo Dalam Meningkatkan Penerimaan Sektor Retribusi Menara Telekomunikasi**

Ekstensifikasi pajak dan retribusi menjadi salah satu cara yang dilakukan oleh Pemerintah untuk meningkatkan penerimaan daerah sebagai salah satu sumber pembiayaan pembangunan di daerah. Selanjutnya, merujuk pada uraian pada bab pendahuluan bahwa beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses perencanaan teknologi adalah menetapkan strategi dengan

melakukan inovasi. Inovasi bersumber pada dua hal yaitu:

- c. *Technology Push* (Dorongan Teknologi) yaitu inovasi merupakan hasil dari penelitian dasar. Model ini tidak berorientasi pada kebutuhan masyarakat yang ada dan mendesak, menciptakan kebutuhan yang sama sekali baru.
- d. *Market Pull* (Tarikan dari Pasar) merupakan inovasi yang timbul karena adanya kebutuhan sosial ekonomi yang mempergunakan penelitian dasar dan terapan untuk menciptakan produk yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Berkenaan dengan strategi teknologi itu, Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru berdasarkan tinjauan lapangan penulis belum melihat adanya inovasi teknologi sebagai *technology push* maupun *market pull*. Hal ini dapat diperhatikan dengan tidak adanya SOP pembayaran iuran retribusi pengendalian menara telekomunikasi yang dapat diakses melalui sistem jaringan internet. Pola pemungutan retribusi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru dalam memungut retribusi pengendalian menara telekomunikasi masih menggunakan model konvensional dengan melengkapi izin-izin tertulis sebagai syarat pembuatan dan pembangunan menara telekomunikasi.

Mestinya Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru terutama dalam iklim kemajuan teknologi informasi sudah

menerapkan proses penerbitan perizinan yang *online* yang pembayarannya dapat dilakukan melalui mekanisme transaksi online juga.

Menanggapi strategi teknologi ini, Kepala Bidang Komunikasi dan Informatika Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru mengungkapkan bahwa Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru dalam hal pelayanan perizinan pendirian menara telekomunikasi Dishubkominfo Kota Pekanbaru mewajibkan seluruh provider yang akan mendirikan bangunan menara telekomunikasi untuk melengkapi perizinan sebagaimana yang disyaratkan dengan datang langsung ke unit pelayanan di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru.

### **C.2. Strategi Inovasi**

Sebagaimana disebutkan pada bab pendahuluan bahwa inovasi mengacu kepada pembaharuan suatu produk, proses dan jasa baru. Terdapat beberapa aspek penting dalam perumusan Strategi Inovasi yang perlu dikaji dengan cermat oleh organisasi instansi antara lain:

#### **a. Kompetensi Manajerial**

Inovasi produk akan berhasil jika direncanakan dan di implementasikan dengan baik. Perencanaan tersebut meliputi penelitian, pengembangan, rekayasa, manufacturing, dan pengenalan pasar. Berkaitan dengan strategi inovasi dalam peningkatan kompetensi manajerial ini, Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru terkait dengan strategi meningkatkan

penerimaan retribusi pengendalian menara telekomunikasi berdasarkan wawancara dengan Kepala Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru diketahui bahwa Dishubkominfo dalam kapasitasnya sebagai instansi yang diberikan kewenangan menerbitkan izin pendirian menara telekomunikasi telah membagi kewenangan secara teknis kepada Bidang Kominfo untuk mengkaji dan memberikan rekomendasi kelayakan terhadap pendirian menara telekomunikasi. Pembagian kewenangan itu tentu saja menuntut Bidang Kominfo untuk bekerja lebih keras dalam menilai kelayakan dan mengawasi pendirian menara telekomunikasi. Berikut kutipan wawancara dengan Kepala Bidang Kominfo Dishubkominfo Kota Pekanbaru;

*“pengendalian menara telekomunikasi di Kota Pekanbaru merupakan pekerjaan yang sangat berat, selain mendata jumlah menara telekomunikasi yang berizin tentu kita juga berupaya untuk melakukan penertiban terhadap menara telekomunikasi yang tidak berizin. Kerja keras tentunya mesti dilakukan selain karena tuntutan pak walikota dalam menggesa peningkatan pendapatan asli daerah juga karena kerisauan banyak pihak terhadap menjamurnya menara telekomunikasi yang seolah tidak ada yang mengatur” (wawancara tanggal 12 Februari 2016)*

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa pendirian menara telekomunikasi secara aspek manajerial sudah diberikan kewenangan kepada unit kerja tertentu sehingga dari aspek

pertanggungjawaban juga sudah jelas. Oleh karena itu dilihat dari sisi strategi ini, Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika dianggap sudah menjalankan kompetensi manajerial dalam hal pengelolaan menara telekomunikasi khususnya yang berizin.

b. Komitmen pemimpin dan partisipasi aktif bawahan

Terkait dengan komitmen pemimpin dan partisipasi aktif bawahan dalam upaya peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi sebagai indikator untuk melihat strategi peningkatan penerimaan retribusi itu, Kepala Bidang Kominfo Dishubkominfo Pekanbaru dalam wawancara penelitian mengungkapkan bahwa komitmen pemimpin dalam upaya peningkatan penerimaan retribusi itu sangat kuat bahkan *top leader* (Kepala Dinas) sangat serius dalam memenuhi target penerimaan sektor retribusi izin pengendalian menara telekomunikasi itu. Berikut kutipan wawancara dengan Kabid Kominfo Dishubkominfo Pekanbaru:

*“menurut pendapat kami komitmen pemimpin dan partisipasi bawahan dalam upaya peningkatan penerimaan retribusi izin pengendalian menara telekomunikasi terutama sejak kami menjadi sorotan publik karena menjamurnya menara telekomunikasi serta rendahnya capaian realisasi penerimaan retribusi izin pengendalian menara telekomunikasi, pak kadis dan jajaran dishubkominfo sangat serius bahkan dalam hearing dengan DPRD beberapa waktu lalu pak kadis mengungkapkan bahwa dishub sangat komit bahkan akan*

*melakukan evaluasi menyeluruh terkait dengan penerimaan dari retribusi pengendalian menara telekomunikasi ini”.*

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa komitmen pemimpin dan partisipasi bawahan dalam upaya meningkatkan penerimaan dari sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi sudah cukup baik. Terlebih sejak dilakukan rapat dengar pendapat dengan DPRD Kota Pekanbaru terkait dengan realisasi penerimaan dari retribusi izin pengendalian menara telekomunikasi.

c. Penggunaan R&D (*Research and Development*)

Terkait dengan strategi R&D ini, Dishubkominfo melalui Kasi Pos dan Telekomunikasi dalam wawancara penelitian mengenai pemanfaatan R&D dalam upaya peningkatan penerimaan retribusi izin pengendalian menara telekomunikasi mengungkapkan bahwa sejauh ini Dishubkominfo dalam upaya meningkatkan kinerja dan penerimaan retribusi belum mengacu pada R&D terlebih melakukan R&D secara mandiri. Berikut kutipan wawancara dengan Kasi Pos dan Telekomunikasi Dishubkominfo Pekanbaru:

*“sejauh ini Dishubkominfo belum melakukan research dalam pertimbangan kebijakan-kebijakan dan penyusunan program kegiatan guna menunjang produktivitas pegawai khususnya yang berkaitan penerimaan retribusi izin pengendalian menara telekomunikasi”* (wawancara tanggal 18 Februari 2016)

Berdasarkan hasil wawancara di atas diketahui bahwa strategi

peningkatan penerimaan retribusi izin pengendalian menara telekomunikasi yang ditinjau dari aspek R&D belum dilaksanakan oleh Dishubkominfo Pekanbaru. Kondisi ini tentu berdampak pada efektivitas program kerja yang direncanakan oleh Dishubkominfo Pekanbaru.

#### d. Fasilitas R&D

Untuk melakukan strategi inovasi, perbaikan secara kontiniu perlu didukung oleh kepemilikan fasilitas R&D memungkinkan perusahaan untuk bisa melakukan pengkajian secara terus menerus dan mendalam mengikuti dinamika tuntutan konsumen. Berkaitan dengan hal ini, sebagaimana penjabaran di atas tentu saja belum ada fasilitas R&D (*Research and Development*) yang disediakan oleh Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru mengingat programnya saja tidak ada terlebih untuk menyediakan fasilitas R&D (*Research and Development*). Berikut kutipan wawancara dengan Kepala Seksi Sarana Komunikasi dan Disementasi Informasi Dishubkominfo Pekanbaru (wawancara tanggal 14 Februari 2016):

*“kami akui memang dalam upaya peningkatan penerimaan dari sektor retribusi menara telekomunikasi ini belum ada program maupun terobosan yang signifikan. Namun demikian, dalam hal pengelolaan menara telekomunikasi kami tetap berupaya maksimal agar tercapai target yang ditetapkan”*

Berdasarkan hasil wawancara itu terlihat bahwa dari aspek ini Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru belum menjalankan strategi R&D (*Research*

*and Development*) sebagai upaya peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi.

#### e. Jaringan sistem informasi

Berkenaan dengan aspek ini, jelas bahwa Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru belum memanfaatkan sistem jaringan dalam pemungutan retribusi pengendalian menara telekomunikasi. Melalui sistem jaringan semestinya berbagai hal yang berkaitan dengan syarat dan prosedur perizinan pendirian menara telekomunikasi dapat diakses publik sehingga memberikan kepastian dan kemudahan pelayanan. Akan tetapi mekanisme jaringan ini belum dimanfaatkan oleh Dishubkominfo Kota Pekanbaru dalam upaya meningkatkan pendapatan dari sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi. Berikut kutipan wawancara dengan Kepala Seksi Pos dan Telekomunikasi Dishubkominfo Pekanbaru.

*“dalam hal pemanfaatan jaringan sistem informasi pada prinsipnya kami memanfaatkan yang umum-umum saja seperti pemanfaatan teknologi internet. Namun jaringan sistem informasi yang dimaksud kami juga sedang berusaha untuk mengembangkannya”*.

#### f. Timing inovasi

Pemilihan waktu untuk memasuki pasar merupakan salah satu alasan utama keberhasilan atau kegagalan suatu produk pasar. Demikian halnya dengan kegiatan pemungutan retribusi pengendalian menara telekomunikasi, sebagai sebuah produk hukum yang mesti ditaati oleh semua pihak terutama pihak-pihak provider penyedia jasa

layanan telekomunikasi tentunya kebijakan ini dipandang sangat penting dan mengikat. Akan tetapi karena persoalan *timing* kebijakan yang baru diterbitkan pada tahun 2012 sedangkan mayoritas bangunan menara telekomunikasi sudah berdiri bahkan sebelum perda itu dilahirkan tentu menjadi persoalan dalam hal pendataan.

### **C.3. Strategi Operasi**

Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru dalam upaya meningkatkan pendapatan dari sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi menerapkan beberapa kebijakan yang dapat dikategorikan sebagai strategi operasional, yaitu;

#### **C.3.1. Perbaikan Sistem Administrasi Pelayanan**

Upaya perbaikan dalam prosedur pendaftaran dan penetapan yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru telah mengarah pada hal yang positif. Hal ini dibuktikan dengan melakukan pembenahan dalam segala bidang yang termasuk di dalamnya adalah kecepatan dalam waktu pendaftaran dan penetapan, penyederhanaan loket, penggunaan teknologi informasi seperti pemanfaatan komputerisasi.

Adapun hal yang harus dilaksanakan Dishubkominfo Kota Pekanbaru antara lain dengan melakukan pendataan dan pendaftaran terhadap obyek-obyek retribusi yang dilanjutkan dengan mengeluarkan ketetapan dengan mengadakan perhitungan berdasarkan data yang diperoleh dari data pendaftaran dan pendataan yang

disusun secara rapi kedalam pembukuan yang berisi laporan penerimaan dan penyeteroran pajak. Berikut kutipan wawancara dengan Kepala Bidang Teknik, Keselamatan dan Sarana Prasarana.

*“dalam hal peningkatan penerimaan dari sektor retribusi izin pengendali menara telekomunikasi, karena kita yang paling disorot oleh DPRD oleh sebab itu kita mengedepankan perbaikan pelayanan. Orientasi kita adalah mendapat ISO, oleh sebab itu beberapa langkah telah kita kerjakan”.*

Untuk mendapatkan Sertifikat International Standart Organisation (ISO 9001: 2000) berkaitan dengan standart kualitas pelayanan publik, Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru mengupayakan hal sebagai berikut:

1. Layanan Sistem Informasi Manajemen Menara Telekomunikasi merupakan fasilitas layanan informasi berbasis teknologi telematika yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan layanan publik dalam mengakses ketentuan yang mendasari pendirian menara telekomunikasi serta prosedur pendirian menara telekomunikasi di Kota Pekanbaru.
2. Sistem Pengelolaan File Elektronik yang merupakan subsistem Sistem Informasi Manajemen Menara Telekomunikasi di Kota Pekanbaru.
3. Sistem Pengelolaan File Elektronik meliputi pengelolaan semua data dan informasi menyangkut identifikasi registrasi kendaraan bermotor yang dapat dipergunakan untuk back-up data

dan pencocokan dokumen fisik (Sumber: Kepala Seksi Sarana Komunikasi dan Diseminasi Informasi Dishubkominfo, 2016)

### **C.3.2. Peningkatan Program Kerja**

Dalam meningkatkan penerimaan daerah dari sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi, Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru telah menyusun program kerja yang menitik beratkan pada pemungutan retribusi menara telekomunikasi rencana strategis. Dalam upaya meningkatkan PAD sejak tahun 2013 Dishubkominfo Kota Pekanbaru telah menyusun program kerja yang menitik beratkan pada peningkatan pemungutan retribusi daerah dari sektor menara telekomunikasi karena sektor ini menjadi perhatian serius dari berbagai kalangan. Konsep yang tertuang dalam program kerja serta Rencana strategis, antara lain:

- a. Penyempurnaan sistem dan prosedur pemungutan dengan sistem komputerisasi on line menjadi one day service bahkan one hour service.
- b. Melakukan operasi rutin lapangan gabungan bersama.
- c. Memberikan kemudahan pelayanan kepada wajib pajak (Sumber: Kepala Seksi Pos dan Telekomunikasi, 2016)

### **C.3.3. Membentuk Citra dalam Masyarakat**

Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan alternatif dalam meningkatkan pelayanan yang bertujuan pada peningkatan pendapatan. Dalam rangka membentuk citra baik dalam masyarakat dan sosialisasi kepada masyarakat dan kalangan pengusaha

menara telekomunikasi untuk membayar retribusi, Dishubkominfo melaksanakan sosialisasi baik secara langsung kepada masyarakat maupun melalui Media Cetak dan Elektronik. (Sumber: Kepala Seksi Pos dan Telekomunikasi Dishubkominfo Pekanbaru, 2016)

Disamping itu juga memberikan penyuluhan yang terencana kepada wajib pajak secara intensif dengan menetapkan materi, tempat, waktu dan tim penyuluhan dengan tujuan meningkatkan tingkat pemahaman wajib pajak tentang pentingnya pajak. Serta Memberikan pelayanan prima dan akurat dengan mengoperasikan kecepatan, kepastian, kemudahan dan keramahan pelayanan tindakan secara operatif.

### **C.3.4. Meningkatkan**

**Profesionalisme melalui Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dengan didukung Penyediaan Sarana Prasarana Kerja Aparatur**

Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru juga merancang strategi yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk lebih meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam membayar pajak/retribusi. Dimana perencanaan strategi tersebut lebih terfokus kepada strategi manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Sebab sumber daya manusia merupakan kunci bagi organisasi untuk merealisasikan tujuannya. Dalam wawancara dengan Kepala Seksi Spektrum Frekuensi Radio dan Orbit Satelit Dishubkominfo, Dinas Perhubungan,

Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru juga melakukan:

- a. Meningkatkan dan mengembangkan upaya – upaya pola kerjasama dan koordinasi dengan Instansi.
- b. Meningkatkan sosialisasi Peraturan – peraturan Daerah dan kebijakan berkaitan dengan pungutan pendapatan daerah, dengan melibatkan peran serta masyarakat, Dinas/Instansi terkait.
- c. Melakukan pemantauan dan evaluasi secara terus menerus terhadap pelaksanaan Perda dan peraturan lainnya guna mengeliminir terjadinya kesalahan dan penyimpangan.
- d. Melakukan pembinaan dan pengendalian mutu pelayanan petugas operasional

### **C.3.5. Mengupayakan Penerimaan secara Optimal melalui Peningkatan Penegak Hukum**

Pengetatan sanksi merupakan salah satu upaya penerapan hukum yang tegas dan adil terhadap masyarakat, agar mereka memenuhi peraturan yang berlaku sebagaimana diatur dalam undang-undang. Hal ini didukung dengan penegakan hukum (*law enforcement*) dengan tidak meninggalkan prinsip keadilan dan keputusan hukum, karena menggunakan dasar hukum yang sah. Penegakan hukum ini pelaksanaannya melalui operasi yustisi yang melibatkan beberapa pihak terkait.

Dasar dari pengetatan sanksi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi pada Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Retribusi Pengendalian Menara

Telekomunikasi. Melaksanakan pemungutan secara intensif dengan melakukan kerjasama dengan pihak terkait dengan maksud untuk mempermudah pelaksanaan pemungutan retribusi dan untuk meminimalisasi hambatan yang akan mungkin terjadi.

Dari uraian di atas dapat diidentifikasi bahwa isu-isu strategis yang perlu dikembangkan oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru dalam rangka meningkatkan retribusi daerah dari sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi adalah :

1. Memperluas *Tax-Base* Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi

Dengan adanya faktor peluang yang dihadapi oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru berupa jumlah penduduk yang besar dan potensi kegiatan ekonomi yang baik yang didukung oleh faktor kekuatan yang secara internal dimiliki oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru berupa kualitas pegawai yang cukup memadai dan produktivitas organisasi yang telah cukup baik, sangat memungkinkan untuk melaksanakan strategi perluasan *tax-base* retribusi daerah.

Namun yang tetap perlu diingat bahwa retribusi menuntut kontra prestasi secara langsung, sehingga pemerintah daerah tidak hanya berhak memungut retribusi dari masyarakat tetapi juga harus diikuti dengan pemberian pelayanan yang sesuai dengan besarnya retribusi yang harus dibayar oleh masyarakat. Dan yang lebih penting

adalah jangan sampai memberatkan masyarakat, dan menyebabkan biaya ekonomi tinggi sehingga investor-pun menjadi enggan untuk menanamkan modalnya. Peningkatan penerimaan retribusi pengendalian menara telekomunikasi kemungkinan faktor yang dianggap mempengaruhi penurunan penerimaan pada tahun 2013 sudah membaik, misalnya:

1. Faktor Pelayanan

Wajib pajak sudah dapat mengerti dan memenuhi syarat-syarat pembayaran serta pegawai pemungut pajak mengalami perkembangan terhadap penguasaan pekerjaannya.

2. Sarana dan Prasarana

Kemajuan teknologi dan inovasi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi telah mampu membangkitkan semangat wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya membayar pajak.

**D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Penerimaan Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi di Kota Pekanbaru**

a. Faktor Internal

Faktor kinerja dan budaya organisasi dari pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru serta peran kepemimpinan dari seorang Kepala Dinas juga membangkitkan semangat dalam peningkatan prestasi kerja pegawai merupakan faktor yang paling mempengaruhi penerimaan retribusi dari

pengendalian menara telekomunikasi.

b. Faktor Ekternal

Tingkat pemahaman wajib pajak akan tata cara atau syarat-syarat dalam pembayaran retribusi pengendalian menara telekomunikasi akan pentingnya membayar pajak dan retribusi.

**VII. Penutup**

Berdasarkan uraian sebelumnya maka penulis dapat menarik kesimpulan, yaitu; Strategi Meningkatkan Penerimaan dari Sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota Pekanbaru yang ditinjau dari aspek teknologi, inovasi dan operasi dapat disimpulkan bahwa strategi Dishubkominfo dari sisi dorongan teknologi dalam meningkatkan penerimaan daerah dari retribusi sudah mengedepankan pemanfaatan teknologi terutama dari sisi informasi, akan tetapi dari efektifitas teknis belum dilakukan. Sebaliknya dari sisi market teknologi, Dishubkominfo belum memanfaatkan market teknologi sehingga upaya dari sisi ini dirasa belum maksimal. Dari aspek strategi inovasi dapat dilihat bahwa Dishubkominfo Pekanbaru dari keseluruhan indikator belum menunjukkan upaya yang sistematis dalam peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor retribusi pengendalian menara telekomunikasi. Terakhir ditinjau dari strategi operasi, memang sudah ada beberapa kegiatan yang dilakukan dalam perbaikan administrasi pelayanan, peningkatan program kerja, membentuk citra

Dinas. Akan tetapi program itu dianggap belum optimal karena sumber daya manusia yang kurang mumpuni serta belum adanya penegakan hukum yang dilakukan terhadap pelanggar aturan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Elittan, Lena dan Lina Anatan. 2008. *Manajemen Strategi Operasi Teori dan Riset di Indonesia*. Alfabeta. Bandung

Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk organisasi public dan Organisasi nonprofit*. Gramedia: Jakarta.

Steers, Richard,M, 1980. *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.

Tangkilisan. 2007. *Manajemen Publik*. Grasindo: Jakarta.

Laurence Lynn, 1996. *Public Management As Art, Scienceand Proffeion*. New Jersey ; Catahan House Publisher Hic.

Bryson, John M, 1999 *Perencanaan Strategi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar Yogyakarta.

Bernadin, H.John & Joyce, E.A. Russell, *Human Resource Management*, Mc Grow-Hill, inc., Singapura, 1993