STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH

Jufrizal dan Sujianto
FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: **Revenue Improvement Strategies.** This research was conducted at the District Revenue Office Singingi Kuantan, which are the subject of research is the Head, Head, Kasubdin and staff in the Department of Revenue. Data collected by interview and observation techniques, after the data was collected and then analyzed using qualitative descriptive analysis. The results showed innovation strategies have been implemented quite well and quality improvement strategies are still not going well. While the factors that hinder the strategy to increase revenue PAD in Kuantan District Singingi, namely low participation factors, human factors and factors of lack of supervision.

Abstrak: Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah. Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendapatan Kabupaten Kuantan Singingi, dimana yang menjadi subjek penelitian adalah Kabag, Kasubag, Kasubdin dan pegawai di Dinas Pendapatan. Pengumpulan data dilakukan dengan tehnik wawancara dan observasi, setelah data terkumpul kemudian dianalisa dengan menggunakan analisa deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan strategi inovasi sudah dilaksanakan dengan cukup baik dan strategi peningkatan kualitas masih belum berjalan dengan baik. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat strategi Dinas Pendapatan dalam meningkatkan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi, yaitu faktor rendahnya partisipasi, faktor SDM dan faktor kurangnya pengawasan.

Kata Kunci: Strategi organisasi, keuangan daerah, dan PAD.

.

PENDAHULUAN

Otonomi daerah dianggap sebagai opsi yang tepat untuk meningkatkan derajat keadilan sosial serta distribusi kewenangan secara proporsional antara pemerintah pusat, pemerintah propinsi dan pemerintah kabupaten dan kota dalam hal penentuan kebijakan publik, penguasaan aset ekonomi dan politik serta pengaturan sumber daya lokal. Format kebijakan otonomi daerah yang ada pada saat ini menandai awal dari suatu perubahan fundamental dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan di negeri ini. Refleksi dari perubahan tersebut, salah satunya adalah upaya melakukan pengelolaan keuangan daerah yang di wilayah kabupaten/kota. Oleh karena itu setiap kabupaten/kota harus mampu membentuk organisasi-organisasi yang dapat melaksanakan wewenang dalam mengelola keuangan daerah yang dimiliki.

Kabupaten Kuantan Singingi memerlukan modal yang besar dalam pembangunannya. Modal yang dibutuhkan Pemerintah Kabupaten Kuantan Singingi dapat diwujudkan melalui penggalian keuangan daerah. Organisasi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengelola keuangan daerah adalah Dinas Pendapatan. Di Kabupaten Kuantan Singingi Dinas Pendapatan dibentuk berdasarkan Perda No. 5 Tahun 2008 tentang struktur organisasi dan tata kerja dinas, badan dan kantor di lingkungan Kabupaten Kuantan Singingi. Dimana visi Dinas Pendapatan Kabupaten Kuantan Singingi adalah *"Terwujudnya Optimalisasi Penerimaan Daerah melalui Peningkatan Sumber Daya dan Pelayanan Publik"*.

Tugas dan fungsi Dinas Pendapatan Kabupaten Kuantan Singingi dituntut untuk bisa menggali seluruh potensi keuangan daerah dan dihasilkan menjadi pendapatan daerah. Untuk itu dibutuhkan strategi organisasi yang efektif agar setiap potensi yang ada bisa dimanfaatkan sebagai penghasilan keuangan daerah. Oleh karena itu Dinas Pendapatan Kabupaten Kuantan Singingi melakukan analisis internal dan eksternal yang merupakan bagian dari strategi organisasi yang akan diwujudkan. Dengan adanya analisis strategi ini diharapkan Dinas Pendapatan Kabupaten Kuantan Singingi dapat melakukan penerimaan keuangan daerah secara maksimal. Namun sebaliknya, apabila strategi yang dimiliki

tidak dapat dilaksanakan oleh pengelola dengan efektif tentu saja akan mempersulit memaksimalkan pendapatan daerah.

Penerimaan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi dalam kurun waktu lima tahun terakhir mengalami penurunan yang signifikan. Dimana mulai tahun 2009-2011 data bulan Agustus bahwa setiap rencana penerimaan yang ditetapkan oleh Dinas Pendapatan Kabupaten Kuantan Singingi terhadap penerimaan PAD belum bisa terealisasikan. Kondisi ini tentunya perlu mendapat perhatian yang sangat serius, sebab apabila penerimaan PAD setiap tahunnya menurun maka kontribusi PAD akan APBD juga semakin berkurang, sedangkan PAD merupakan kontribusi terbesar bagi APBD di Kabupaten Kuantan Singingi. Oleh karenanya perlu dilakukan pembenahan dan perbaikan dalam penerimaan PAD, sehingga target yang ditetapkan dapat direalisasikan dalam setiap tahunnya. Salah satu langkahnya adalah dengan memilih aparatur-aparatur terbaik yang diberikan amanah untuk mengelola penerimaan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi. Selain itu juga dalam penetapan target penerimaan juga harus lebih realistis, agar pencapaiannya juga realistis.

Langkah pengawasan dalam penerimaan PAD juga bisa dilakukan dalam upaya memperketat terjadinya penyelewengan-penyelewengan dalam penerimaan PAD. Sehingga nantinya penerimaan PAD yang telah ditargetkan oleh Dinas Pendapatan dapat terealisasi dan memberikan kontribusi yang besar bagi APBD daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Penurunan penerimaan PAD yang terjadi salah satunya disebabkan oleh kekurangmampuan aparatur pelaksana penerimaan PAD dalam menterjemahkan dan memahami strategi yang sudah disusun dalam proses penerimaan PAD, baik yang ada di Dinas Pendapatan Kabupaten Daerah itu sendiri atau lembaga teknis lainnya yang ikut berperan serta dalam penerimaan PAD, seperti Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KPPT), Dinas Perhubungan, Informasi dan Komunikasi dan sebagainya.

Kemampuan aparatur dalam memahami dan menterjemahkan strategi yang sudah disusun, tentunya akan lebih mempermudahkan Dinas Pendapatan untuk bisa melakukan penerimaan PAD dengan maksimal. Karena strategi yang dilaksanakan merupakan turunan dari visi, misi dan rencana strategis yang telah disusun oleh Dinas Pendapatan.

Implementasi strategi yang sudah disusun akan diterjemahkan dalam sebuah analisis SWOT guna mengetahui segala kekuatan dan peluang yang bisa dimanfaatkan dalam melakukan penerimaan PAD yang maksimal. Selain itu juga analisis SWOT yang dilakukan juga akan memberikan informasi kepada Dinas Pendapatan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang akan dihadapi dalam proses penerimaan PAD. Sehingga dengan adanya kemampuan ini diharapkan penerimaan PAD yang dilakukan tidak lagi mengalami penurunan yang signifikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis strategi serta faktor-faktor yang menghambat strategi Dinas Pendapatan dalam peningkatan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi.

METODE

Pelaksanaan penelitian ini untuk pengumpulan data primer maupun data sekunder menggunakan metode kualitatif melalui wawancara, terutama digunakan untuk menggambarkan (*deskriptif*) dan menjelaskan (*explanatory atau confirmatory*) tentang fenomena strategi peningkatan penerimaan pendapatan daerah di Dinas Pendapatan Kabupaten Kuantan Singingi. Adapun yang menjadi alasan pemilihan metode kualitatif adalah keinginan untuk menganalisis serta mengenal masalah dan mendapat pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung, melakukan verifikasi untuk kemudian didapat hasil guna pembuatan rencana pada masa yang akan datang. Melalui wawancara dan observasi diharapkan hasil penelitian dapat mengungkapkan bagaimana strategi Dinas Pendapatan dalam peningkatan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Peningkatan PAD

Penyusunan strategi yang dilakukan juga untuk mempermudah organisasi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sebab dengan adanya strategi, maka akan tersusun secara sistematis langkah-langkah yang harus dilakukan apabila ingin merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Langkah-langkah tersebut merupakan pedoman dan petunjuk sebagai acuan bagi setiap implementor untuk bisa melaksanakannya sesuai dengan yang telah disusun. Sehingga apabila menemui hambatan dan rintangan dalam melaksanakan strategi tersebut dapat segera untuk dicari solusinya. Oleh karena itu penyusunan strategi yang dilakukan sangatlah penting untuk bisa melaksanakan setiap kegiatan atau program yang dikerjakan oleh organisasi dalam upaya mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini digunakan teorinya Simamora (1995) yang mengatakan strategi bersaing yang bisa dilakukan dalam meningkatkan penerimaan PAD, yaitu strategi inovasi adalah suatu bentuk perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan inisiatif yang dimiliki oleh organisasi dan strategi peningkatan kualitas adalah proses peningkatan kualitas produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

1. Strategi Inovasi

Dalam penelitian startegi Dinas Pendapatan dalam meningkatkan PAD yang ditinjau dari strategi inovasi akan dinilai dari koordinasi antar unit kerja, pengembangan keahlian kerja, penyusunan pengembangan karier, pemberian insentif kerja dan penetapan standart kerja. Pengembangan koordinasi antar unit kerja merupakan upaya yang segara dilaksanakan oleh organsasi, bila menginginkan setiap unit kerja yang ada memiliki komitmen dan *political will* untuk bersama-sama dalam merealiasasikan tujuan organisasi. Koordinasi yang dilakukan bisa menimbulkan dan merangsang kerjasama diantara unit kerja yang ada dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan. Sehingga dalam menerapkan koordinasi antar unit kerja dibutuhkan peran dan keahlian pimpinan untuk bisa melakukannya dengan benar.

Apabila pimpinan tidak mampu melakukan koordinasi diantara unit-unit kerjanya, maka kemungkinan kegagalan pencapaian tujuan organisasi bisa saja terjadi. Kemudian mengembangkan keahlian kerja yang dimiliki oleh aparatur didalam organisasi juga merupakan langkah yang strategis. Karena dengan adanya kemampuan aparatur dalam menguasai setiap fasilitas kerja yang dimiliki dengan baik, maka implementasi kerja akan lebih mudah dilakukan. Dimana penambahan keahlian kerja tentunya dihubungan dengan kebutuhan kerja yang ada, supaya keahlian kerja tersebut dapat dimanfaatkan untuk membantu penyelesaian pekerjaan yang dibebankan.

Selanjutnya merangsang inovasi pada aparatur dalam organisasi juga dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan yang sama untuk berkarier kepada setiap aparatur. Sebab pengembangan karier merupakan kebutuhan aparatur dalam melaksanakan tugasnya didalam organisasi. Karena melalui pengembangan karier yang dilakukan, setiap aparatur bisa meningkatkan kedudukan dan jabatannya yang secara signifikan akan meningkatkan pendapatannya. Apabila pendapatan yang diperoleh aparatur sudah mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, maka beban kerja yang diberikan akan dilaksanakan dan diselesaikan dengan sebaik mungkin.

Namun sebaliknya apabila pendapatan yang diperoleh belum mencukupi, maka aparatur akan sibuk mencari kegiatan lainnya yang bisa menambah pendapatan kerja. Sehingga tidak fokus lagi kepada pekerjaan yang sudah dibebankan dan menjadi tanggung jawabnya. Fakta lain yang juga bisa berkembang apabila pendapatan kerja yang diperoleh kurang mencukupi adalah terjadi penyelewengan atau penyalahgunaan kewenangan yang diberikan dalam upaya menerima pendapatan lain. Apabila kondisi ini sudah terjadi, maka aparatur tersebut tidak akan lagi berupaya untuk memenuhi kewajibannya dalam bekerja dan merealisasikan tujuan kerja. Oleh karena itu dalam upaya mengontrol kinerja dari setiap aparatur, perlu ditetapkan standart kerja yang jelas.

Penerapan strategi inovasi yang dilakukan dalam mendukung pelaksanaan strategi Dinas

Pendapatan dalam meningkatkan penerimaan PAD telah dilaksanakan dengan cukup baik. Dimana penerapan strategi inovasi yang dilakukan dengan berupaya memberikan rangsangan kepada implementor untuk bisa meningkatkan inisiatifnya dalam melakukan penerimaan PAD. Oleh karenanya strategi inovasi yang dilakukan meliputi koordinasi antar unit kerja, pengembangan keahlian kerja, penyusunan pengembangan karier kerja, pemberian insentif kerja dan penetapan standart kerja. Koordinasi antar unit kerja dilakukan supaya pelaksanaan strategi inovasi yang ditetapkan dapat dilakukan secara bersama-sama dan bekerjasama, sehingga proses pencapaian *output*-nya dapat lebih mudah direalisasikan. Kemudian pengembangan keahlian kerja dilaksanakan dalam upaya menambah pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh aparatur dalam organisasi dalam melaksanakan beban kerja yang diberikan.

Penambahan pengetahuan dan kemampuan ini juga dimaksudkan agar aparatur dapat memahami dan menterjemahkan beban tugas yang diberikan dengan baik. Sedangkan penyusunan pengembangan karir yang dilakukan untuk memberikan rangsangan dan motivasi kepada aparatur dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Sehingga dengan adanya rangsangan ini perealisasian tujuan organisasi dapat tercapai, termasuk dalam meningkatkan penerimaan PAD. Kemudian organisasi juga perlu memberikan insentif kerja dalam upaya melaksanakan strategi inovasinya, karena dengan adanya insentif kerja akan semakin menimbulkan dan membangkitkan inisiatif kerja yang dari setiap aparatur. Selanjutnya melakukan penetapan standart kerja yang merupakan pedoman dalam mencapai keberhasilan kerja yang dilakukan. Dimana dengan adanya standart kerja ini yang jelas akan memberikan panduan kepada setiap aparatur untuk mencapai keberhasilan kerjanya.

2. Strategi Peningkatan Kualitas

Dalam penelitian strategi Dinas Pendapatan dalam meningkatkan PAD, strategi peningkatan kualitas dinilai dari penjabaran deskripsi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, penilaian pekerjaan, keseragamaan perlakuan serta pelatihan dan pengembangan kualitas. Melakukan penjabaran deskripsi kerja bertujuan untuk menjelaskan secara mendetail tentang tugas dan fungsi yang akan diberikan kepada aparatur dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga dengan adanya penjabaran ini setiap aparatur dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas dan beban kerja yang dimilikinya.

Selain itu juga penjabaran deskripsi kerja yang dilakukan akan memberikan kemudahan kepada aparatur dalam memahami pekerjaanya, agar setiap pekerjaan yang dilakukan dapat menghasilkan kualitas kerja yang baik. Kemudian dalam melaksanakan strategi peningkatan kualitas dibutuhkan partisipasi aparatur dalam proses pengembilan keputusan. Sebab partisipasi yang diberikan baik berupa ide, gagasan, persepsi atau pendapat akan memberikan pertimbangan kepada pimpinan untuk bisa mengambil keputusan yang terbaik. Keterlibatan ini juga akan memberikan alternatif-alternatif pilihan keputusan yang akan dilakukan oleh pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sehingga dengan adanya pilihan alternatif tersebut, pimpinan bisa mengambil alternatif yang terbaik dan menjadi prioritas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Selanjutnya dalam penerapan strategi peningkatan kualitas perlu melakukan penilaian kinerja yang dihasilkan oleh aparatur. Karena penilaian yang dilakukan akan memberikan jawaban akan ketercapaian kinerja yang dihasilkan oleh setiap aparatur tersebut. Sehingga melalui penilaian yang dilakukan ini organisasi bisa melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas yang dibebankan dan juga kepada aparatur yang melaksanakan tugasnya. Sebab evaluasi yang dilakukan akan memberikan gambaran kelemahan-kelemahan organisasi dalam mencapai tujuannya. Maka dari itu dengan pengetahuan ini organisasi bisa menerapkan strategi peningkatan kualitas dengan membebankan pekerjaan kepada orang yang tepat atau melakukan penempatan aparatur yang tepat pula.

Kemudian dalam penerapan strategi peningkatan kualitas juga dibutuhkan keseragaman

perlakuan kepada setiap aparatur yang melaksanakan tugasnya. Dimana keseragaman perlakuan yang diinginkan untuk menghindari adanya kecemburuan sosial diantara sesama aparatur, sebab apabila terjadi, maka akan mengikis kekompakan kerja antar aparatur. Selain itu juga dalam melaksanakan strategi peningkatan kualitas juga dibutuhkan pelatihan dan pengembangan kualitas kerja. Sebab pelatihan dan pengembangan kualitas kerja yang dilakukan dapat memberikan penambahan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki aparatur terhadap bidang kerja yang ditekuninya. Pemberian pelatihan dan pengembangan juga seharusnya melihat kebutuhan kerja aparaturnya, sehingga hasil dari kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat memberikan kontribusi yang positif dalam pelaksanaan kerja yang telah dibebankan.

Strategi peningkatan kualitas dalam peningkatan PAD masih belum berjalan dengan baik. Fakta ini terbukti dengan belum maksimalnya pelaksanaan strategi peningkatan kualitas yang dilakukan. Ketidakmaksimalan pelaksanaan strategi peningkatan kualitas ini dimulai dari penjabaran deskripsi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, penilaian pekerjaan, keseragamaan perlakuan serta pelatihan dan pengembangan kualitas. Dimana dalam penjabaran deskripsi kerja masih berpedoman kepada penjabaran yang dilakukan didalam peraturan daerah tentang tugas pokok dan fungsi saja. Akibatnya tidak semua aparatur yang memahami pelaksanaan tugas yang telah dibebankan berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Kemudian dalam partisipasi untuk pengambilan keputusan yang dilakukan juga masih minimal. Artinya rendah keterlibatan aparatur dalam berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Padahal bila dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, maka akan banyak pemikiran yang diberikan untuk menjadi alternatif-alternatif pilihan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya dalam penilaian kinerja yang dilakukan juga hanya bersifat simbolis saja, karena efek dari hasil penilaian yang dilakukan masih belum nampak dalam sebuah program evaluasi kerja dalam membenahi kinerja yang dihasilkan. Selain itu keseragaman perlakukan juga belum dirasakan oleh setiap aparatur, sehingga pimpinan hanya melakukan komunkasi hanya kepada aparatur-aparatur yang dikenalnya saja. Realita lain yang juga berdampak kurang signifikan adalam proses pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi. Bukan hanya keterbatasan pembiayaan saja yang menjadi masalah tetapi juga proses seleksi peserta yang akan ikut kegiatan pelatihan dan pengembangan kualitas juga sering bermasalah. Karena proses pemilihan peserta pelatihan dan pengembangan kualitas tidak memiliki kriteria dan persyaratan yang jelas.

Faktor-faktor yang Menghambat Strategi dalam Meningkatkan PAD

1. Faktor Rendahnya Partisipasi

Keterbukaan dalam melaksanakan organisasi bisa memberikan formula yang baik dalam upaya merealisasikan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Karena dalam organisasi ini setiap aparatur diberikan kesempatan untuk berpartispasi dalam pengembilan keputusan dengan menyumbangkan ide dan pemikiran yang bisa dijadikan landasan bagi organisasi dalam merealiasikan tujuannya. Namun dalam menerapkan strategi organisasi untuk meningkatkan PAD, partisipasi yang diberikan cukup kecil. Sehingga aparatur tidak bisa memberikan sumbangan pemikiran dan ide terhadap kegiatan penerimaan PAD. Padahal aparatur yang benar-benar memahami hambatan teknis di lapangan yang ditemukan, karena mereka yang mengalami langsung bagaiman hambatan yang dijumpai dalam melakukan pemungutan dan penerimaan PAD. Maka dari itu aparatur implementor juga yang memahami solusi apa yang harus dilakukan untuk bisa mengatasi hambatan yang ditemukan di lapangan dalam penerimaan PAD.

2. Faktor SDM

SDM merupakan faktor penting dalam melaksanakan aktivitas di dalam organisasi, terutama dalam mengimplementasikan kebijakan

yang sudah dibebankan kepada organisasi. Karena keterbatasan dan ketidakmampuan memiliki SDM yang berkualitas dan unggul dalam hal teknis dan teoritis, tentunya akan sangat menyulitkan organisasi dalam merealiasikan tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam menerapkan strategi organisasi untuk meningkatkan PAD, kemampuan memiliki SDM yang berkualitas sangat dibutuhkan. Sehingga dengan kualitas SDM yang baik, tentunya akan lebih mempermudah organisasi dalam melaksanakan strategi yang sudah ditetapkan dalam upaya merealisasikan tujuan yang telah ditentukan.

3. Faktor Kurangnya Pengawasan

Pengawasan merupakan usaha untuk mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan segala apa yang direncanakan dapat diwujudkan. Oleh karenanya dalam proses pengawasan adanya standart, penilaian dan evaluasi. Dalam pelaksanaan strategi organisasi untuk meningkatkan penerimaan PAD, proses pengawasan memang belum maksimal. Terutama dalam pengawasan terhadap pelaksanaan penerimaan PAD dari sektor pajak daerah atau retribusi daerah, baik yang dikerjakan langsung oleh Dinas Pendapatan atau yang dibawah SKPD lainnya. Fakta ini membuat proses penerimaan yang dilakukan masih belum berjalan dengan maksimal. Karena masih banyak potensi-potensi pajak daerah dan retribusi daerah yang merupakan sumber utama dalam penerimaan PAD belum diidentifikasi dengan baik. Akibatnya dalam proses penerimaan PAD belum berjalan dengan maksimal.

SIMPULAN

Strategi Dinas Pendapatan dalam meningkatkan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi adalah cukup baik. Hal ini menerangkan bahwa Dinas Pendapatan Kabupaten Kuantan Singingi masih cukup mampu melaksanakan strategi yang telah disusun untuk melakukan penerimaan PAD. Dimana strategi inovasi yang dilaksanakan berupaya memberikan rangsangan kepada implementor untuk bisa meningkatkan inisiatifnya dalam melakukan penerimaan PAD. Oleh karenanya strategi inovasi yang dilakukan meliputi koordinasi antar unit kerja, pengembangan keahlian kerja, penyusunan pengembangan karier kerja, pemberian insentif kerja dan penetapan standart kerja. Sedangkan strategi peningkatan kualitas masih belum maksimal dilaksanakan, dimana pelaksanaan strategi peningkatan kualitas ini dimulai dari penjabaran deskripsi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, penilaian pekerjaan, keseragamaan perlakuan serta pelatihan dan pengembangan kualitas. Faktor yang menghambat strategi organisasi dalam meningkatkan PAD, yaitu faktor rendahnya partisipasi, faktor SDM dan faktor kurangnya pengawasan.

DAFTAR RUJUKAN

David Fried R. 2006. *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat.

Hariadi Bambang. 2003. *Strategi Manajemen, Perumusan Strategi untuk Memenangkan Bisnis*. Malang: Bayumedia Publishing.

Siagian, Sondang P. 2002. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Utomo, Warsito. 2003. *Dinamika Administrasi Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.