

# STRATEGI DINAS PERHUBUNGAN DALAM MENGATASI KEMACETAN DI KOTA MANADO PROVINSI SULAWESI

ANDREW A WALEAN

MARKUS KAUNANG

MARTHEN L. KIMBAL

**Abstrak:** *Kemacetan merupakan masalah lalu lintas yang dihadapi oleh negara berkembang seperti di Indonesia dan hal ini juga terjadi di daerah padat. Kemacetan yang sudah sering terjadi di daerah pusat perkotaan waktu terjadinya rutin terutama pada waktu-waktu seperti jam pergi kantor, jam pulang kantor, akhir pekan dan hari libur. Banyak dampak yang terjadi oleh kemacetan yang bersifat negatif. Berdasarkan latar belakang masalah maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis Strategi Dinas Perhubungan dalam mengatasi kemacetan lalu lintas di Kota Manado.*

*Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga kegiatan utama yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Dinas Perhubungan dalam mengatasi kemacetan di Kota Manado, belum maksimal hal ini dapat dilihat dari penerapan one way traffic dan penataan parkir Strategi Organisasi Dinas Perhubungan sudah menjalankan tugas masih ada kelemahan - kelemahan yaitu kurang penindakan dan sanksi tegas bagi pelanggar lalu lintas seperti parkir liar, pedagang liar yang berjualan dilorong dan pinggir jalan yang menghambat arus lalu lintas mengakibatkan kemacetan. Dilihat dari Strategi Program yang dilaksanakan oleh pemerintah sudah berjalan dengan baik seperti program yang laksanakan jalan satu arah (one way traffic) dan pemasangan rambu – rambu lalu lintas, namun dalam hal ini masih ada kelemahan – kelemahan antara lain di beberapa titik kemacetan belum ada peningkatan rambu-rambu lalu lintas atau sudah rusak sehingga menimbulkan kemacetan.*

**Kata kunci :** *Strategi, Kemacetan*

**Abstract:** *Congestion is a traffic problem faced by developing countries such as Indonesia and this also occurs in congested areas. Congestion that has often occurred in urban areas when the routine occurs, especially at times such as office hours, office hours, weekends and holidays. Many impacts that occur by congestion that are negative. Based on the background of the problem, this study has the objective to find out and analyze the Transportation Department's Strategy in overcoming traffic congestion in the city of Manado. This research use descriptive qualitative approach. Data collection techniques were carried out with three main activities, namely interviews, observation and documentation. The results showed that the Transportation Department Strategy in overcoming traffic congestion in the city of Manado, is not yet maximized. This can be seen from the Transportation Agency's Organizational Strategy. hallways and curbs that block traffic flow cause traffic jams. Seen from the Program Strategy implemented by the government, it has run well, such as programs that carry out one-way traffic and installation of traffic signs, but in this case there are still weaknesses - among other things, at some points of the bottleneck there has been no increase in traffic signs traffic signs or have been damaged, causing congestion.*

**Keywords:** *Strategy, Congestion*

## PENDAHULUAN

Kemacetan merupakan masalah lalu lintas yang dihadapi oleh negara berkembang seperti di Indonesia dan hal ini juga terjadi di daerah padat. Kemacetan yang sudah sering terjadi di daerah pusat perkotaan waktu terjadinya rutin terutama pada waktu-waktu seperti jam pergi kantor, jam pulang kantor, akhir pekan dan hari libur. Banyak dampak

yang terjadi oleh kemacetan yang bersifat negatif.

Ditinjau dari berbagai aspek, kemacetan menimbulkan banyak kerugian baik dari segi materi, waktu dan tenaga. Seperti dari aspek ekonomi kemacetan menghambat proses produksi dan distribusi sehingga laju perekonomian menjadi terganggu. Dari aspek kesehatan pun

kemacetan menyumbangkan dampak negatif yaitu mempengaruhi kondisi fisik dan psikis para pengguna lalu lintas, terlebih lagi bagi mereka yang kemudian melakukan berbagai aktivitas seperti bekerja, belajar dan lain sebagainya.

Terjadinya kemacetan adalah sebagai akibat dari ketidakseimbangan jaringan lalu lintas yang ada, yaitu adanya penumpukan kendaraan yang menyebabkan kepadatan lalu lintas pada suatu jaringan jalan tertentu menjadi tinggi sehingga arus lalu lintas menjadi tersendat bahkan terhenti. Salah satu upaya untuk menyeimbangkan jaringan lalu lintas supaya arus lalu lintas menjadi optimal yaitu melalui penyebaran rute pada kawasan tertentu.

Perkembangan Kota Manado dari tahun ke tahun semakin memperlihatkan perubahan terhadap pola hidup masyarakat hal ini berpengaruh pada sektor kepemilikan kendaraan di kota Manado yang makin meningkat dimana setiap pemilik kendaraan menginginkan kemudahan untuk menjalankan aktifitasnya. Tidak seimbang pertambahan ruas jalan dengan peningkatan volume kendaraan dan bertambahnya Pusat perbelanjaan, minimarket, dan jenis bangunan lainnya yang didirikan tanpa lahan parkir yang representatif, bahkan ada yang sama sekali tidak memiliki lahan parkir. Kondisi inilah yang membuat pemerintah kota harus berinisiatif untuk mengatur sistem transportasi yang lebih baik di kota Manado sehingga kota ini dapat berkembang menjadi kota metropolitan dan bebas dari kemacetan. Faktor yang menjadi sebab terjadinya kemacetan seperti peningkatan volume yang tidak sesuai dengan kapasitas ruas jalan, kemudian ditambah lagi dengan perilaku pengguna jalan raya yang tidak disiplin seperti menerobos tanda larangan dan tidak patuh dalam berlalulintas.

Kota Manado saat ini merupakan sebagai kota yang mengarah kepada Kota Metropolitan dengan berbagai akses pembangunan serta fasilitas yang semakin

berkembang. Untuk menuju kota metropolitan pemerintah Kota Manado diharapkan mampu dan tanggap dalam melaksanakan tindakan untuk mencegah terhadap permasalahan yang biasa terjadi di kota metropolitan yaitu salah satunya “kemacetan”. Tertib berlalu lintas akan menciptakan rasa aman dan nyaman dalam melintasi sejumlah jalan yang ada di Kota Manado. Arus lalu lintas yang identik dengan kemacetan, pelanggaran dan kecelakaan menjadi hal yang dianggap wajar bagi masyarakat, terutama di wilayah perkotaan.

Untuk mengatur dan mengatasi permasalahan kemacetan maka Dinas Perhubungan Kota Manado ditunjuk sebagai pelaksana kebijakan terhadap lalu lintas dan angkutan jalan raya. Hal ini juga disebutkan pada tugas yang dimiliki Dinas Perhubungan Kota Manado yaitu melaksanakan Pengawasan dan Pengendalian Operasional terhadap Penggunaan Jalan untuk Kepentingan Lalu Lintas di Jalan dalam Kota hal ini merupakan strategi untuk mengatasi permasalahan kemacetan di Kota Manado.

Strategi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Manado belum maksimal karena masih terdapat beberapa titik rawan kemacetan yang cukup parah seperti di Jalan Sam Ratulangi (Wanea Plaza), Pasar Karombasan, Jalan Martadinata (Paal 2), Jalan Sam Ratulangi (Zero Point), di Jalan Wanea Samrat (Lorong Pikat) yang ditutup warga di jadikan tempat berjualan, di Jalan Winangun perbatasan antara Pineleng dan Citraland bahkan di Wilayah Sario Malalayang, kemacetan terjadi pada pagi hari pada Pukul 06.45 sampai 07.30 saat jam kerja/sekolah maupun sore hari Pukul 17.00 sampai 18.00 saat jam pulang kerja. Adapun kendaraan umum maupun Kendaraan Pribadi yang parkir liar seperti di sepanjang Jl. Piere Tendean (Boulevard), Jl. Sam Ratulangi (Wanea – Plaza). Pelanggaran terjadi pada saat siang hari pukul 12.00 sampai 01.00am yaitu pada saat jam istirahat makan siang. Dinas Perhubungan kota Manado sudah melakukan

upaya dalam mengatasi kemacetan yang terjadi salah satunya dengan bekerja sama dengan pihak kepolisian satuan lalu lintas dalam penataan jalan. Namun dalam temuan di jalan masih banyak titik-titik kemacetan yang rawan, saat ini Dinas perhubungan kota Manado harus memiliki strategi yang tepat untuk mengatasi kemacetan di Kota Manado. Masalah kemacetan ini akan semakin bertambah jika tidak didukung oleh aturan-aturan hukum berlalu lintas yang tepat dan sumberdaya yang berkualitas. Berdasarkan uraian latar belakang dari permasalahan yang disampaikan di atas maka Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul “*Strategi Dinas Perhubungan Dalam Mengatasi Kemacetan di Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara*”.

### **Konsep Strategi**

Strategi merupakan salah satu yang dibutuhkan oleh setiap manusia, organisasi, perusahaan, dan pemerintah untuk melakukan tindakan secara terencana dan terarah dalam mencapai tujuannya. Strategi dibuat oleh pengambil keputusan (administrasi negara) untuk menentukan langkah yang tepat dalam penyelesaian masalah yang sedang dihadapi. Strategi yang dibuat harus diimplementasikan dalam penyelesaian masalah sehingga tolak ukur strategi akan dapat diukur dari implementasinya.

Sebuah tujuan tidak akan tercapai apabila tidak adanya suatu perencanaan/strategi yang sudah disusun terlebih dahulu. Maka dari itu strategi adalah suatu penggunaan seni kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu, 1996:101).

Menurut Rivai dan Prawironegoro (2015:9) strategi merupakan cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau objective). Strategi harus mampu membuat semua bagian dari suatu organisasi yang luas menjadi satu, terpadu untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau

objective). Strategi merupakan suatu cara yang digunakan oleh pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi merupakan landasan awal bagi sebuah organisasi dan elemen-elemen di dalamnya untuk menyusun langkah-langkah atau tindakan-tindakan dengan memperhitungkan faktor - faktor internal dan eksternal dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Strategi sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan implementasi misinya. Artinya, bahwa para pemimpin memainkan peranan penting yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Strategi juga sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit, hal ini diterapkan bagi para pemimpin yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain. Strategi dapat diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi ke masa depan. Suatu strategi yang baik akan membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam bentuk unique berbasis kompetensi internal serta kemampuan mengantisipasi lingkungan.

Dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan serangkaian rencana dasar yang harus mampu membuat semua bagian organisasi menjadi satu untuk mencapai suatu

tujuan bersama. Strategi membentuk sebuah pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Keputusan yang diambil organisasi akan dijadikan pedoman dalam mewujudkan kemajuan organisasi dengan strategi yang dilakukan.

Pembentukan perencanaan dan juga strategi tidak terlepas dari beberapa tingkatan strategi, terdapat 4 tingkatan strategi seperti *enterprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy* dan juga *functional strategy*. Di dalam bukunya (Salusu, 1996: 102) menjelaskan bahwa *enterprise strategy* sangat berkaitan dengan respon masyarakat. Masyarakat ialah suatu kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Kelompok ini mempunyai tuntutan yang sangat bervariasi terhadap sebuah organisasi, suatu yang perlu diberi perhatian oleh para penyusun strategi itu sendiri. Sedangkan *corporate strategy* seringkali kaitannya dengan tujuan sebuah organisasi sehingga sering disebut sebagai *grand strategy* meliputi suatu bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Hal ini memerlukan keputusan strategi dan perencanaan strategi yang selayaknya juga disiapkan oleh pihak internal setiap organisasi.

Selanjutnya tingkatan *business strategy* yang mana pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran ditengah masyarakat. Dan yang terakhir ialah *functional strategy* yang merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Hal terpenting dalam sebuah penelitian adalah memilih dan menetapkan paradigma penelitian yang akan dijadikan panduan selama proses penelitian. Melalui penetapan paradigma itulah, peneliti dapat memahami fenomena apa yang akan diteliti, baik yang berkaitan dengan asumsi bagaimana

memandang objek penelitian dan bagaimana melaksanakan proses penelitian. Penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah instrumen kunci.

Dalam kaitannya dengan penelitian kualitatif, oleh Moleong (2004:157) dijelaskan sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata – kata dalam tindakan. Sementara itu data tambahan lainnya seperti dokumen dan lain sebagainya. Olehnya jenis data dapat dibagi dalam kata – kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto serta dokumen pendukung lainnya. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa penggunaan metode penelitian kualitatif dalam penelitian untuk menganalisa data – data yang diperoleh secara jelas dan terperinci mengenai Strategi Dinas Perhubungan dalam mengatasi kemacetan di Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara.

### **Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara dimulai dari observasi awal yang peneliti lakukan dilokasi penelitian pada tanggal 29 Februari 2019, diikuti dengan kegiatan pembimbingan, ujian seminar proposal pada tanggal 26 April 2019, dan melakukan wawancara kepada informan dalam hal ini Kepala Seksi Angkutan Dinas Perhubungan Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara, Petugas Lapangan Dishub Kota Manado, Polisi Lalulintas (Polantas), dan masyarakat pengguna jalan sejak tanggal 23 Mei sampai dengan 2 Juni 2019, selanjutnya melakukan pengolahan data untuk hasil penelitian pada bulan 2 Juni sampai dengan 15 Juli 2019.

### **Informan Penelitian**

Pemilihan informan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Herdiansyah (2016:106) *purposive sampling* merupakan teknik non-probability sampling yang berdasarkan ciri-ciri yang dimiliki oleh subjek yang dipilih

karena ciri-ciri tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan, karena dengan cara pengambilan sampel ini, akan dapat memperoleh informan yang tepat, yaitu dapat menjawab permasalahan yang peneliti lakukan. Dengan pertimbangan kebutuhan data dan informasi, maka informan yang akan diwawancarai pada penelitian ini berjumlah 14 informan dengan asumsi kesesuaian jumlah informan menyesuaikan dengan kebutuhan data yang dibutuhkan. Dengan demikian yang menjadi informan dalam penelitian ini yaitu:

1. Kepala Seksi Angkutan (1 orang)
2. Petugas Lapangan Dishub (3 orang)
3. Polisi Lalulintas (1 orang)
4. Masyarakat pengguna jalan (9 orang)

### **Fokus Penelitian**

Untuk dapat memahami secara lebih dalam suatu masalah yang dikaji pada penelitian kualitatif maka ditetapkan fokus penelitian Penelitian ini berfokus pada permasalahan strategi Dinas Perhubungan dalam mengatasi kemacetan di Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara, pada aspek:

1. Penerapan One Way Traffic (jalan satu arah);
2. Peningkatan Rambu-Rambu Lalulintas;
3. Penggebesan (kempes) kendaraan parkir liar.

### **Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen penelitian yang utama adalah peneliti sendiri, kemudian dikembangkan instrumen pendukung yaitu pedoman wawancara. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan tiga kegiatan utama yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi, masing – masing diuraikan sebagai berikut:

1. Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang digali dari sumber data langsung maupun percakapan atau tanya jawab. Wawancara dalam penelitian kualitatif sifatnya mendalam karena ingin

mengeksplorasi informasi secara holistik dan jelas dari informan, Satori dan Komariah (2014:130).

Pedoman Wawancara (Peneliti bertatap muka langsung dengan informan). Teknik pengumpulan data ini, digunakan melalui komunikasi langsung dengan informan yang dianggap mengetahui dan menguasai serta memahami informasi permasalahan penelitian.

2. Observasi langsung ke lokasi penelitian dengan cara mengamati kondisi yang berkaitan dengan objek penelitian.
3. Dokumentasi adalah sesuatu yang tertulis atau tercetak untuk digunakan sebagai suatu catatan atau bukti. Hornby dalam Satori dan Komariah (2014:146).

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang temuan – temuan yang berdasarkan permasalahan yang diteliti. Analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan urutan dasar.

Analisis data yang akan digunakan pada penelitian ini merujuk pada model interaksi analisis data kualitatif menurut Miles & Huberman (1994), (Sugiyono, 2008:246). Kegiatan analisisnya dimulai dengan mengumpul data di lapangan, setelah itu melakukan reduksi data (*Data Reduction*), menyajikan data (*Data Display*), dan akhirnya menarik kesimpulan dan verifikasi (*conclusion Drawing/verification*).

Proses analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan 4 tahap antara lain :

1. Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dikumpulkan untuk selanjutnya dianalisis dan dipelajari oleh peneliti.

2. Reduksi Data

Setelah data terkumpul, selanjutnya dibuat reduksi data guna memilih data yang relevan dan bermakna, memfokuskan data yang mengarah untuk memecahkan masalah untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kemudian menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dan menjabarkan hal-hal penting tentang hasil temuan dan maknanya.

3. Penyajian Data dapat berupa bentuk tulisan atau kata-kata. Tujuan sajian data adalah untuk menggabungkan informasi sehingga dapat menggambarkan keadaan yang terjadi. Dalam hal ini, agar peneliti tidak kesulitan dalam penguasaan informasi baik secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian. Dengan demikian peneliti tetap menguasai data dan tidak tenggelam dalam kesimpulan informasi yang dapat membosankan. Hal ini dilakukan karena data yang terpecah-pecah dan kurang tersusun dengan baik dapat mempengaruhi peneliti dalam bertindak secara ceroboh dan mengambil kesimpulan memihak dan tidak mendasar.

#### 4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses penelitian berlangsung seperti halnya proses reduksi data, setelah data terkumpul cukup memadai maka selanjutnya diambil kesimpulan sementara, dan setelah data benar-benar lengkap maka diambil kesimpulan akhir.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Corporate Strategy (Strategi Organisasi).

Organisasi disusun dan diimplementasikan untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus mempertahankan dan memperluas aktivitas organisasi pada bidang-bidang baru dalam rangka merespons lingkungan. Strategi organisasi merupakan suatu tindakan hal yang

berkaitan dengan model rasional yang dikembangkan para pemikir perspektif modern dan strategi tidak mesti berupa suatu perencanaan yang sistematis dan terperinci, dalam praktiknya tidak jarang pengelola organisasi mengambil keputusan strategi secara bertahap atau selangkah demi selangkah, sejalan dengan perkembangan organisasi itu sendiri, sebelum pada akhirnya menjadi suatu strategi yang utuh dan lengkap.

Kota Manado merupakan salah satu Kota yang berkembang dengan pesat hal ini membuktikan bahwa semakin padatnya kendaraan yang ada di Kota Manado yang dapat memicu kemacetan di beberapa titik macet yang cukup parah seperti di pusat perbelanjaan seperti contoh Manado Town Square, Jumbo Swalayan, Transmart Bahu-Mall, juga di tempat lainya seperti Rumah Makan yang ada dipinggiran jalan serta Pusat Perkantoran, dan tempat-tempat keramaian lainnya

Kemacetan lalulintas sangat sulit dihilangkan karena dikota besar baik yang diluar maupun di kota Manado, namun kemacetan bisa dikurangi. Kemacetan disebabkan oleh beberapa Indikator salah satunya volume kendaraan yang meningkat tiap harinya, karena pemerintah belum bisa membatasi kendaraan-kendaraan yang keluar di Dealer Perusahaan Otomotif. Strategi Organisasi melalui Visi Misi dan Tujuan Dinas Perhubungan Kota Manado menjadikan terdepan dalam mendukung percepatan pembangunan untuk mewujudkan Manado sebagai Model Eko Kota Wisata. Dalam hal ini pemerintah Kota Manado sudah bekerjasama dengan Dinas Perhubungan melaksanakan *Program One Way Traffic* atau jalan satu arah ini merupakan strategi organisasi agar terhindar dari kemacetan yang bisa terjadi karena jalan persimpangan memicu adanya kemacetan, namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Strategi Organisasi Dinas Perhubungan Kota Manado belum cukup maksimal memainkan perannya dalam mengatasi kemacetan di Kota Manado

dilihat dari kurangnya tindakan tegas dari Petugas Dinas Perhubungan dalam menertibkan dan mendisiplinkan pengendara lalu lintas seperti contoh pelanggar yang memarkir liar dipusat perbelanjaan di depan Manado Town Square hal tersebut terjadi ketika tidak ada petugas namun sudah di pasang pamvlet dilarang parkir namun itu tetap dilanggar mengakibatkan kemacetan. Juga para pedagang liar yang berjualan di lorong bahkan dipinggir jalan belum adanya penindakan tegas dari Pemerintah dan Dinas Perhubungan dalam mengatur tertib lalu lintas.

Aspek-aspek penting organisasi dalam strategi organisasi antara lain:

- a) Visi dan misi organisasi, yang menjelaskan tentang apa yang hendak dicapai organisasi dalam jangka panjang dan peran apa yang harus diemban oleh organisasi sehingga akan mampu mencapai cita-cita masa depannya. Visi dan misi didasari oleh pandangan dan keyakinan yang bersumber dari nilai yang dianut organisasi.
- b) Strategi, yang menjelaskan tentang cara yang diambil organisasi dalam mencapai cita-cita masa depannya (visi). Dalam organisasi yang berbasis nilai, kesadaran strategis yang berorientasi pada *human focus* (berfokus pada manusia) harus diprioritaskan. Di dalam organisasi berbasis nilai, faktor manusia menjadi faktor kunci atau faktor inti dalam pergerakan organisasi dan pencapaian tujuan.
- c) *Organization Policy*, yang menjelaskan kebijakan-kebijakan yang diambil organisasi sebagai bagian dari pelaksanaan strategi. Organisasi memutuskan, memberikan dukungan dan memberikan prioritas-prioritas yang harus diuta
- d) makan dalam rangka berjalannya strategi. Kebijakan dilahirkan dengan panduan nilai dan semangat untuk mengembangkan nilai.
- e) *Organization Culture*, yang menggambarkan kebiasaan, pola perilaku, dan dinamika orang-orang yang ada di

dalam organisasi. Organisasi telah mampu mengubah kebijakan menjadi perbuatan dan perilaku manusianya. Kegiatan orang-orang yang ada di dalam organisasi merefleksikan pemahaman dan implementasi nilai-nilai yang dianutnya.

Namun dalam penelitian ini didapati bahwa strategi organisasi Dinas Perhubungan Kota Manado terkait mengatasi permasalahan lalu lintas belum cukup maksimal dalam menggerakkan petugas-petugas lapangan Dishub dalam menindaki atau mendisiplinkan pelanggar lalu lintas .

## 2. Program Strategy (Strategi Program)

Setiap organisasi membutuhkan strategi program dan perencanaan. Perencanaan merupakan aktivitas awal dari organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan tujuan serta Strategi untuk mencapainya. Perencanaan merupakan sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem secara menyeluruh, terintegrasi dan mengkoordinasi seluruh aktivitas organisasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian strategi organisasi dalam perencanaan merupakan sesuatu yang penting dan perlu dipersiapkan secara matang bagi organisasi yang berkelanjutan. Dalam menyusun perencanaan program kerja, harus memperhatikan secara menyeluruh maka akan mendapatkan tujuan yang jelas untuk menggerakkan roda organisasi dan memutuskan program kerja yang strategis kedepan.

Program kerja yang strategis, yakni program yang menjawab kebutuhan organisasi secara internal, maupun tantangan organisasi kedepan secara eksternal. Program kerja harus mampu membuat daur hidup organisasi mengalami keberlanjutan dan keberlangsungan. Perencanaan program kerja yang strategis dapat mengarahkan organisasi pada keberlangsungan daur hidup yang lebih lama. Strategis berarti program tersebut dapat dilaksanakan dan sesuai dengan kebutuhan

organisasi. Sebagai pelaku organisasi, pengetahuan akan perencanaan program kerja yang strategis harus benar-benar dipahami, sehingga ada kesatuan dalam melanjutkan roda organisasi. Organisasi yang berpikir strategis kedepan, merupakan organisasi yang kreatif, cepat mengalami perubahan dan tidak tenggelam dalam perubahan.

Strategi Program yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Manado adalah meningkatkan keselamatan dan keamanan transportasi. Hasil penelitian ini menunjukan strategi program dalam mengatasi kemacetan di Kota Manado sudah dengan standard operasional prosedur (SOP) yang di tetapkan, dalam standar operasional prosedur tersebut Dinas Perhubungan Kota Manado melaksanakan rapat-rapat untuk membahas program-program yang akan dilaksanakan program jangka pendek maupun jangka panjang. Setelah program diputuskan maka hasil program itu akan di realisasikan.

Namun dalam penelitian ini masih ada kecenderungan atau masalah dalam strategi program terkait mengatasi permasalahan kemacetan, yaitu peningkatan penggunaan kendaraan pribadi di kota Manado di karenakan antara lain:

- a. Meningkatnya aktivitas ekonomi di wilayah perkotaan.
- b. Meningkatnya daya beli kendaraan.
- c. Meningkatnya harga tanah dipusat kota mengakibatkan tersebar lokasi pemukiman yang jauh dari pusat kota sehingga tidak tercakup oleh layanan angkutan umum.
- d. Kurangnya rasa nyaman ketika menggunakan angkutan umum dan perjalanan yang lama saat menggunakan angkutan umum.

Dalam penelitian ini menunjukan bahwa aparatur dan petugas Dinas Perhubungan Kota Manado sudah terlibat dalam proses pelaksanaan strategi program terkait mengatasi masalah kemacetan di kota Manado. Namun dalam penelitian ini terdapat

banyak kelemahan – kelemahan yang di ungkapkan oleh beberapa informan tentang kinerja petugas Dinas Perhubungan Kota Manado belum maksimal dikarenakan masih banyak tempat-tempat yang cukup parah kemacetan seperti contoh di Sario Malalayang ketika jam pulang kantor arus menjadi padat karena volume kendaraan yang tinggi, petugas Dinas Perhubungan menurut informan ada yang tidak berjaga saat situasi macet. Selain itu Dinas Perhubungan Kota Manado harus bekerja sama dengan Satuan Polisi Lalulintas agar penerapan Strategi Program bisa terlaksana sesuai dengan misi dan tujuan dalam menentukan sasaran organisasi terkait mengatasi masalah kemacetan di Kota Manado.

### 3. Resource Support Strategy (Strategi Pendukung Sumber Daya)

Hasil penelitian ini menunjukkan ditinjau dari strategi pendukung sumber daya bahwa sebagai pengemban misi jelas organisasi dalam hal ini Dinas Perhubungan Kota Manado memiliki visi dan misi atau tujuan. Oleh karenanya, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sumber daya yang mumpuni dan berkualitas. Sehingga mampu menjalankan visi dan misi yang sudah ditetapkan, dalam hal Dinas perhubungan kota Manado sudah menyediakan sumber daya manusia seperti petugas di lapangan, namun dalam hasil penelitian dilapangan Informan berpendapat bahwa kualitas sumberdaya pendukung atau petugas belum maksimal dalam bekerja karena ada beberapa titik kemacetan yang tidak ada petugas dalam mengatur jalannya lalu lintas dan juga hanya di tiap – tiap saat jam tertentu petugas ada dalam mengatur lalulintas.

Peranan pimpinan juga sangat penting sebagai puncak pembuat keputusan, kebijakan, perencanaan, karena seorang pemimpin haruslah bisa secara kuat menentukan arah tujuan, memberikan petunjuk atau arahan, menilai kinerja anggotanya. Hasil penelitian dilapangan juga menunjukan bahwa kualitas pemimpin dalam hal ini pejabat

struktural Dinas Perhubungan Kota Manado sudah menjalankan tugas pokok sesuai dengan Standar Operasional Prosedur, namun masih ada kelemahan – kelemahan menurut hasil penelitian masih kurangnya koordinasi antara pimpinan dan bawahan dalam mengatur lalu lintas.

Dalam mengatasi permasalahan kemacetan di Kota Manado maka Dinas Perhubungan harus meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dan koordinasi yang baik antara pimpinan dan bawahan sehingga mampu mengatasi dan mengatur arus kepadatan lalu lintas di Kota Manado.

#### 4. Institutional Strategy (Strategi Kelembagaan)

Kelembagaan telah menjadi strategi penting dalam pembangunan, namun demikian, pengembangan kelembagaan belum pernah mencapai hasil yang optimal, yang disebabkan oleh berbagai faktor, terutama karena pemahaman dan strategi yang kurang tepat. Kelembagaan-kelembagaan yang dibangun terbatas hanya untuk memperkuat ikatan-ikatan horizontal, namun lemah dalam ikatan vertikal. Kelembagaan dibentuk lebih untuk tujuan memudahkan tugas kontrol bagi pelaksana program, bukan untuk peningkatan social capital masyarakat secara mendasar. Tidak mengherankan jika sebuah kelembagaan akan bubar sesaat setelah ditinggalkan oleh pelaksananya.

Hasil penelitian ditinjau dari Strategi Kelembagaan yang dilakukan organisasi atau Dinas Perhubungan sudah baik melalui bentuk-bentuk controlling. Setiap kegiatan yang dilakukan terkait mengatasi kemacetan selalu di control atau di awasi oleh pimpinan melalui sidak di lapangan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan Strategi kelembagaan dalam menerapkan kebijakan – kebijakan terhadap pengembangan jaringan prasarana transportasi di Kota Manado antara lain:

- a) Peningkatan Kapasitas Jalan, dengan meningkatnya jumlah kendaraan di Kota Manado Maka perlu adanya peningkatan

kapasitas jalan melalui perluasan dan penambahan jalan yang ada di Kota Manado.

- b) Pembuatan jalan alternatif untuk menghindari meningkatnya kendaraan terutama pusat – pusat kegiatan sosial dan ekonomi maka perlu dilakukan pembangunan jalan – jalan baru sebagai jalan alternatif di Kota Manado.
- c) Peningkatan kualitas jalan, kualitas jalan menjadi sebab timbul kemacetan.
- d) Mengembalikan fungsi jalan, yaitu menertibkan pemakaian ruas jalan yang disebabkan oleh penjual-penjual yang berjualan di ruas jalan dan juga bengkel – bengkel otomotif sehingga dampak ini menimbulkan kemacetan.
- e) Pengendalian Persimpangan, yang dimaksud untuk mencegah kendaraan yang berhenti atau parkir.
- f) Peningkatan Rambu-rambu Lalu lintas di beberapa titik persimpangan jalan di Kota Manado sangat kurang dan juga traffic light yang tidak berfungsi seperti di pertigaan pasar karombasan sehingga berdampak pada kemacetan.
- g) Penyediaan lahan parkir, faktor ini sangat menentukan arus kepadatan karena sering terjadi parkir liar yang berdampak pada kemacetan.

Hasil penelitian menunjukkan strategi kelembagaan dalam menentukan sasaran – sasaran kebijakan menurut sebagai informan masih banyak hambatan – hambatan dikarenakan terbatasnya sumberdaya aparatur yang melaksanakan controlling terkait mengatasi permasalahan kemacetan oleh Dinas Perhubungan di Kota Manado dengan hal itu proses kebijakan dalam strategi kelembagaan harus dilaksanakan secara Optimal.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa Strategi Dinas Perhubungan dalam mengatasi kemacetan di Kota Manado, belum maksimal hal ini dapat dilihat dari Strategi Organisasi Dinas Perhubungan sudah menjalankan tugas masih ada kelemahan - kelemahan yaitu kurang penindakan dan sanksi tegas bagi pelanggar lalulintas seperti parkir liar, pedagang liar yang berjualan dilorong dan pinggir jalan yang menghambat arus lalulintas mengakibatkan kemacetan. Dilihat dari Strategi Program yang dilaksanakan oleh pemerintah sudah berjalan dengan baik seperti program yang laksanakan jalan satu arah (*one way traffic*) dan pemasangan rambu - rambu lalulintas, namun dalam hal ini masih ada kelemahan - kelemahan antara lain di beberapa titik kemacetan belum ada peningkatan rambu-rambu lalulintas atau sudah rusak sehingga menimbulkan kemacetan. Ditinjau dari Strategi Pendukung Sumberdaya perlu adanya peningkatan kualitas kerja bagi petugas dilapangan karena di beberapa titik kemacetan masih kurangnya petugas sehingga kesulitan mengatur arus lalulintas yang padat di Kota Manado. Ditinjau dari Strategi Kelembagaan dalam menentukan arah kebijakan - kebijakan masih banyak hambatan-hambatan dalam melaksanakan controlling dan pengawasan belum secara optimal dilakukan oleh Dinas Perhubungan dalam upaya mengatasi kemacetan lalulintas di Kota Manado.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang sudah diuraikan maka peneliti mengajukan saran antara lain:

Perlu penegakan dan Sanksi keras berupa denda yang bernilai besar bagi para pelanggar lalulintas seperti parkir liar, penerobosan tanda larangan, dan pedagang liar yang berjualan di titik kemacetan dilorong maupun ditepi jalan yang menghambat arus lalulintas. Perlu adanya pembatasan kendaraan pribadi dan bus untuk melewati jalur

kepadatan atau jalur tertentu, dan juga membatasi volume kendaraan.

Perlu adanya peningkatan rambu-rambu lalulintas dan traffic light atau lampu lalulintas karena di beberapa titik tidak berfungsi lagi yang mengakibatkan hambatan arus lalulintas. Perlu adanya peningkatan sumberdaya manusia, seperti kinerja Petugas dilapangan karena belum secara optimal dalam mengatur arus lalulintas. Perlunya memberikan kesadaran dan pemahaman kepada masyarakat dan pengguna jalan tentang kedisiplinan dan tertib berlalulintas melalui sosialisasi oleh Dinas Perhubungan yang bekerjasama dengan Satuan Polisi Lalulintas Kota Manado.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Azhar, A., 2009. *Aanalisis Dampak Sosial Ekonomi Pengguna Jalan Akibat Kemacetan Lalulintas (Studi Kasus Area Universitas Brawijaya Malang)*. Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.
- Clarkson H. Oglesby & R. Gary Hicks, 1988, *Teknik Jalan Raya*, Erlangga, Jakarta, Jilid I
- Collis, David J dan Cynthia A. Montgomery. 1998. *Corporate Strategy*. The McGraw-Hill Companies. Singapore
- Duta, Aji Harnasuta. 2012. "Valuasi Ekonomi Dampak Kemacetan Lalu Lintas di Kota Semarang". Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan. Universitas Diponegoro.
- Effendy, Onong Uchjana (2007), *Ilmu Komunikasi (Teori dan Praktek)*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Kamaluddin, R., 2003. *Ekonomi Transportasi : Karakteristik, Teori, dan Kebijakan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Looy, Bart Van, et al 1998. *Service Management an Integrated Approach*. Pearson Education Limited: London

- Losa C. Calvin. 2017. *Efektivitas Kerja Dinas Perhubungan Kota Manado Dalam Mengatasi Kemacetan*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Samratulangi Manado.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. 1994. *Analisis Data Kualitatif (Qualitative Data Analysis)*, Terjemahan Tjejep Rohendi Rohidi, UI Press Jakarta.
- Miro, F. 2002. *Perencanaan Transportasi*, Erlangga. Jakarta.
- MKJI, 1997, *Manual Kapasitas Jalan Indonesia (MKJI)*. Departemen Pekerjaan Umum. Jakarta
- Moleong, L. J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne dan Judy Bandy Mondy. 2014. *Human Resources Management*. Person Education: United States of America.
- Munawar, 2005. *Pemodelan Visual dengan UML*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Nasution, 1996. *Manajemen Transportasi*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rendy, D., 2009. *Analisis Dampak Kemacetan Lalu Lintas Terhadap Sosial Ekonomi Pengguna Jalan dengan Contingent Valuation Method (CVM)* (Studi Kasus: Kota Bogor, Jawa Barat). Skripsi, Bogor: FE IPB.
- Rivai, Abdul dan Prawironegoro, Darsono. 2015. *Manajemen Strategis*. Mitra Wacana Media: Jakarta
- Simbolon, M. M., .2003. *Ekonomi Transportasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik: untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Grasindo. Jakarta
- Sambuaga R. R. 2016. *Manajemen Penanggulangan Kemacetan Transportasi Publik di Dinas Perhubungan Kota Manado*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi.
- Santoso, I., 1997. *Manajemen Lalulintas Perkotaan*. Bandung: Insitut Teknologi Bandung
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Strategik*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Sirojuzilam dan Mahalli, K., 2010. *Regional : Pembangunan, Perencanaan, dan Ekonomi*, Medan : USU Press.
- Sukanto, Reksohadiprodjo dan Karseno. 2001. *Ekonomi Perkotaan*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung Jakarta.
- Sirojuzilam, 2006. *Teori Lokasi*, Medan, USU Press.
- Soesilowati, Ety. 2008. *Kebijakan Publik : Teori dan Aplikasi*. Uness Press. 2008
- Susilo, B. H., 1998. *Sistem dan Rekayasa Transportasi*. Penerbit Gunadarma, Jakarta.
- Tamin. O. Z., 1997. *Perencanaan dan Pemodelan Transportasi*. ITB, Bandung.
- Triguna Hara Eka. 2015. *Koordinasi mengatasi Kemacetan Lalu Lintas di Kota Pekanbaru*.